أثـر الاختلافـات فـي القيـم الثقافيـة الفردية والتنظيمية على أداء العامليـن الأجانب

دراسـة تطبيقيـة علـى الفنـادق السياحيـة فئـة خمـس وأربـع نجـوم فـي منطقـة البحـر الميت في الأردن

The Impact of Individual and Organizational Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees

An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan

إعـداد

محمـود رزق حسـن ريـان

إشـــراف

الدكتور

علـي عبـاس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

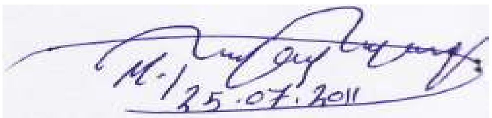
جامعة الشرق الأوسط

2011

تـفـويـض

أنا الموقع أدناه "محمـود رزق حسـن ريـان" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمـود رزق حسـن ريـان

التوقيع: 

التاريخ: 22 / 8 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب: دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن .

وأُجيزت بتاريخ 25 / 7 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور نجم العزاوي	رئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور علي عباس	مشرفاً	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	عضواً خارجياً	الأردنيـــة	....

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه وفضله ، الحمد لله الذي هدانا إلى دين الإسلام وجعلنا من المسلمين ، فله الشكر والثناء الحسن في ديننا ودنيانا وعلمنا وعملنا ونسأل الله أن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد ابن عبد الله وعلى آله وأصحابه أجمعين . أما بعد :

فإنني أشكر الله تعإلى الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة ويسر لي نعم الأساتذة وأخص بذلك الدكتور **علي عباس** الذي كرس نفسه ووقته وجهده للإشراف على هذه الرسالة وأحاطني بتوجيهاته وتصويباته السديدة ، فعلى الرغم من كثرة إنشغاله وإرتباطاته العلمية والعملية فقد كان نعم الوالد والمشرف فبعلمه وخبرته أضفى على هذه الرسالة لمعاناً وجوهراً فلم أكن لأقدمها بهذا الشكل، فالشكر له بعد الله سبحانه وتعإلى ، فأسأل الله العلي القدير أن يزيده علواً وسمواً في سماء العلم والمعرفة وأن يكون هذا العمل في ميزان أعماله وأن يجزيه الله خيراً عني وعن كل طالب علم يستفيد من هذا العمل المتواضع.

ويطيب لي أن أثني وأعود بالشكر إلى السادة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم على الموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها وإبداء آرائهم وتصويباتهم النابعة من خبرتهم العلمية والعملية لإثراء هذه الرسالة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور **نجم العزأوي** والأستاذ الدكتور **موسى اللوزي** .

ومن هذا المقام أيضاً أعود بالشكر إلى الأخ السيد: **خالد محمدية** (مدير إدارة الموارد البشرية في فندق الكمبنسكي عشتار) على مواقفه الإيجابية إتجاه هذه الرسالة ودعمه لي كفرد من أفراد إدارة الموارد البشرية وأخص كذلك زملائي في العمل في هذه الإدارة فقد كانوا نعم العون لي في إعطائي المرونة في أوقات العمل وزودوني بالبيانات والمعلومات وحتى الخبرات في هذا المجال.

والشكر الجزيل لمديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب في كل من فندق الماريوت، وفندق الهوليدي إن وأخص بالذكر السيدة صفاء الراعي مديرة الموارد البشرية ، وفندق الموفنبيك على وقتهم وجهدهم.

ولا أنسى أن أشكر أيضاً جميع العاملين في الفنادق موضوع الدراسة وخاصة العاملين الأجانب الذين لم يتأنوا في تزويدي بالبيانات التي إحتجتها منهم لإتمام هذه الرسالة.

ولا يكرم الكرام إلا الكرام وأساتذة جامعة الشرق الأوسط الكرام وخاصة في كلية الأعمال لهم كل الشكر والثناء والتقدير على ما قدموه من جهد وعلم وتوجيهات سامية في جميع مراحل دراستي في هذا الصرح العلمي ، وكذلك الشكر الموصول لجميع العاملين في جامعة الشرق الأوسط من أساتذة وعاملين على جهدهم من أجل المحافظة على هذا الصرح العلمي المشرق ، كما وأشكر بامتنان جميع من أعانني على إتمام هذه الرسالة بوقته وجهده ودعائه من أقارب وأصدقاء وزملاء عمل، سائلاً الله العلي القدير أن يجعل ما قدموه في ميزان أعمالهم .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى ..

من قال بهما جلّ جلاله ((واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ إرحمهما كما ربياني صغيرا)) صدق الله العظيم . فقد ربياني وعلّماني وقضوا سنين حياتهم يبنون لي الطريق وينيرون لي درب حياتي لكي أسير تحت ظلهما في درب الحياة .

أمي عنوان الوفاء و ريحانة القلب، ورمز الحب والعطاء والصبر والحنان، التي أفنت سنيّ عمرها من أجل تحقيق سعادتي ونجاحي فلولا دعاؤك لي وتوفيق الله ما وصلت خطاي ولا جنيت قطافي.

والدي الأب الحنون الذي قضى عمره في تعليمنا وتربيتنا فكان لنا خير والد فقد علمني معنى الصبر والإخلاص والتضحية والوفاء والتمسك بالحق فكان ولا زال قدوة لي في حياتي بعد نبينا محمد عليه الصلاة والسلام .

أخي الأكبر والحبيب محمد وزوجته أمينه، أنت الذي لم تأل جهداً بتقديم كل ما تستطيع بتفانٍ وإخلاص فكنت أنت الذي أعود اليه في كل شيء، فكنت أنت وزوجتك الأمينه الراقية تؤمنون بقدرتي وترقون بعزيمتي وتدفعونني لأنال مرادي . فلهذا وذاك أهديكم هذا الجهد المتواضع الذي لا يقارن بجهودكم إتجاهي .

أخوتي حسن وأحمد اللذان أحاطانني بنصحهما وإرشاهما بإخلاص فكنتم ولا زلتم إلى جانبي .

اخواتي نبيلة ، ناديه ، فاديه ، منال ، وفاء ، هدى .. أنتن رياحين قلبي فلا أنسى ولا أنسى أنني حصلت منكن على معاني الحب و العزيمة والهمة والثبات والتفاؤل والأمل .

الخال الحبيب علي شقير وزوجته، لا أنسى منكم عطفكم وحبكم وإرشاداتكم إبراهيم هاديه إيخاء وعزم فلا أنسى منك حضورك الدائم ووجودك إلى جانبي.

خطيبتي وزوجة المستقبل بإذن الله تمارا شاهين عطر الياسمين ورفيقة دربي يا من كنت إلى جانبي في ماضيَ وحاضري ومستقبلي .

محمـــــود رزق حســـــن ريـــــان

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثـر الاخـتلافـات فـي القيـم الثقافيـة الفرديـة والتنظيميـة علـى أداء العامليـن الأجانب

دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

إعـداد

محمـود رزق حسـن ريـان

إشـراف

الدكتور

علي عباس

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاختلافـات فـي القيـم الثقافيـة الفرديـة والتنظيميـة على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئـة خمس وأربـع نجـوم فـي منطقـة البحـر المـيت في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (39) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (140) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمـة الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة SPSS. وتم اسـتخدام العديـد مـن الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل اختبار T لعينة واحدة والانحدار البسيط

والمتعدد وتحليل التباين الاحادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. تؤثر القيم الثقافية الفردية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
2. تؤثر القيم الثقافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية الخاضعة للدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
3. وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين للتفاعل بين القيم الفردية الثقافية والتنظيمية في الفنادق السياحية المبحوثة على أداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى غلى الخصائص الديمغرافية (مثل العمر؛ والمؤهل العلمي؛ والجنس؛ والجنسية؛ وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام أكثر ببرامج التدريب الثقافي التي تنفذها للعاملين الأجانب لمساعدتهم على الإندماج والتكيف في بيئة عملهم الاجنبية ، ولتعزيز بعض القيم الثقافية الفردية لمصلحة العمل.
2. تحسين ظروف العاملين الأجانب، وعدم زيادة الضغوط عليهم فوق المستوى الذي يتحملونه لزيادة إنتاجيتهم .

ABSTRACT

The Impact of Individual and Organizational Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees

An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan

Prepared by
Mahmood Raian

Supervisor
Dr.
Ali Abas

This study aimed to investigate the Impact of Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees in four and five stars hotels in the Dead Sea Zone at Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (39) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (150) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as One sample t test; simple and multi regression and One Way ANOVA. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of individuals Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There is a significant impact of organizational Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There is a significant impact of interaction between individuals and organizational Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is no significant difference to Foreign Employees Performancedue to (Age, Education Level, Gender; Nationality, Experience Years Number) at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Pay more attention to cultural training programs carried out by foreign workers to help them integrate and adapt their work in an environment foreign, and to promote some of the cultural values of the individual for the benefit of the work.

2. Improve the conditions of foreign workers, and not to increase the pressure on them above the level at which endure Aziadh productivity.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): أنموذج الدراسة

(1 - 7): حدود الدراسة

(1 - 8): محددات الدراسة

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

يجمـــع العلمـــاء الـــسلوكيون وبخاصـــة في مجـــال علـــم الإنـــسان علـــى أهميـــة الثقافـــة ودورهـــا الحيـــوي في تكـــوين وتـــشكيل الفـــرد وقيمـــه ودوافعـــه واتجاهاتـــه ، وبالإضـــافة إلى أن الثقافـــة تـــشكل إطـــاراً للأنمـــاط الـــسلوكية المختلفـــة للفـــرد ، فهـــي قـــد تـــشكل مظهـــراً مـــن مظـــاهر تـــسامي الإنـــسان فـــوق مـــستوى الغريـــزة ونجاحـــه فـــي بلـــوغ مستوى القيم (الدويلة، 2007: 2)

وقـــد اكتـــشفت الـــشركات متعـــددة الجنـــسية أهميـــة إدخـــال الثقافـــة في إســـتراتيجياتها العامـــة للأعمـــال الدوليـــة كوســـيلة للتكيـــف في بيئـــات العمـــل الأجنبيـــة بـــالنظر إلى حاجتهـــا إلى اســـتخدام الأيـــدي العاملـــة الأجنبيـــة بـــشكل كـــبير وقامـــت الـــشركات متعـــددة الجنـــسيات بزيـــادة توســـعها وانتـــشارها الجغـــرافي، ولمـــا أصـــبح العـــاملون في أيـــة شـــركة دوليـــة يـــأتون مـــن بيئـــات إجتماعيـــة وثقافيـــة مختلفـــة، فـــلا بـــد أن تنعكـــس الثقافـــة الـــتي يحملـــها كـــل مـــنهم علـــى ســـلوكه مـــع أعـــضاء جماعـــات العمـــل وعلـــى أدائهـــم. ومـــن الطبيعـــي أن يـــنعكس هـــذا التنـــوع في الثقافـــة أيـــضاً علـــى إدارة المـــوارد البـــشرية علـــى مـــستوى الأعمـــال الدوليـــة ممـــا يجعـــل مـــن إداراتهـــا أكثـــر صـــعوبة منهـــا لـــو كانـــت متجانـــسة الثقافـــة، وهـــذا يتطلـــب مـــن الإدارة أن يكـــون لـــديها مهـــارات إضـــافية تـــساعد علـــى إدارة وتوجيـــه جماعـــات العمـــل . ومـــن المعـــارف والمهـــارات المهمـــة بالنـــسبة للمـــديرين هـــي مجموعـــة مـــن الأســـاليب الفنيـــة في القيـــادة والتوجيـــه،

وأن يكون لديه أيضا مهارات اجتماعية تساعده على التعامل مع الأفراد متنوعي الثقافات بحسب ثقافة كل من العاملين لديه، ولكن المديرين الدوليين عادةً ما يكونون على دراية وخبرة بكيفية خلق ثقافة تنظيمية خاصة بالشركة لتجنب الصراع الثقافي بين الأعراق، إما لأسباب تتعلق بالخلفيات السياسية للعلاقات بين الدول، أو بسبب خلفيات طبقية أو اجتماعية أو وظيفية، أو بسبب تنوع اللغات وصعوبة الاتصال، أو بسبب الاختلاف الديني وغير ذلك. نفهم من هذه الأراء حول التباينات الثقافية أن في منظمات الأعمال نوعين من الثقافة:

الأولى: الفردية، التي تتعلق بالقيم والمعتقدات التي اكتسبها الفرد من بيئته الأصلية والتي تؤثر بصورة واضحة على علاقات العمل داخل المنظمة.

والثانية: الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات الأخرى التي اكتسبها داخل المنظمة التي طورها المدير بغرض إحكام السيطرة الكاملة على الاتجاهات السلوكية للأفراد ولتضمن أن جميع العاملين يفكرون وفق نسق واحد وضمن الإطار العام لأهدافها (عباس، 2008).

وفي المملكة الأردنية الهاشمية حيث تولي الحكومة اهتماماً كبيراً بتنمية قطاع السياحة وخاصة في منطقة البحر الميت باعتبارها منطقة جذب سياحي لأخفض نقطة في العالم ، ولخلفيتها التاريخية والدينية ، فقد استقطبت لذات الغرض شركات عالمية متعددة الجنسيات قامت بإنشاء فنادق ومنتجعات سياحية كبيرة تقدم الخدمات للسائحين والنزلاء وفق أرقى المواصفات والمعايير

العالمية ، وتبعا لذلك استقطبت هذه الفنادق الخبرات الإدارية والفنية من مواطني دول مختلفة لإدارتها وتشغيلها بكفاءة عالية ، فمنهم من ينتمي إلى جنسية الشركة الأم التي تملك أو تدير الفندق ومنهم من ينتمي إلى الجنسية الأردنية بصفته البلد المضيف لهذا الاستثمار ومنهم من ينتمي إلى جنسية بلد ثالث الذي جاء منه. إن تأثير هذا التنوع الثقافي له جانبان: الأول: له تأثير على الفندق كمشروع إستثماري من حيث إن هذا التنوع الثقافي يمكّن إدارة الفندق من استقطاب أفضل الكفاءات العالمية، كما يمكّنها من إثراء العمل بالأفكار والخبرات التي تحتاجها لتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. أما الثاني: فهو ذلك التأثير السلبي الذي يتمثل بصعوبة إدارتها وتوجيهها، وتنشأ هذه الصعوبة بسبب التعارض والاختلاف بين الثقافات نفسها وهذا ما سنركز عليه في هذه الدراسة في قطاع الفنادق في منطقة البحر الميت في المملكة الأردنية الهاشمية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتكون الثقافة من خمسة عناصر رئيسية هي: اللغة، الاتصال، الدين، القيم والاتجاهات، البيئة الاجتماعية وتشكل القيم إحدى عناصر الثقافة المهمة وهي تضم أيضاً العديد من العناصر مثل الاهتمام بالوقت، التطوير والتغيير، الاهتمام بالعمل، التعاون والإنجاز.

إن هـــذه العناصـــر لا يـــشترك في ممارســـتها بـــنفس المفهـــوم جميـــع العـــاملين في الفنـــادق الـــسياحية في منطقـــة البحـــر الميـــت في الأردن ، فهـــم ينتمـــون إلى ســـبع وعـــشرين (27) جنـــسية لا يحملـــون نفـــس الثقافـــة بجميـــع عناصـــرها المـــذكورة (بيانـــات إدار المـــوارد البـــشرية مـــن الفنـــادق موضـــوع الدراســـة، 2011)، لـــذلك يمكـــن اعتبـــارهم مجتمـــع غـــير متجـــانس أي متعـــدد الثقافـــات، ويـــؤثر هـــذه الاخـــتلاف في عناصـــر الثقافـــة الرئيـــسية الخمـــسة ومجموعـــة القـــيم المـــذكورة علـــى أداء العـــاملين الأجانـــب ، وإن هـــذا التبـــاين الثقـــافي لا يعـــرف مـــا إذا كـــان لـــه تأثيرســـلبي أو إيجـــابي علـــى مـــستوى الأداء المطلـــوب مـــنهم ، ومـــن هنـــا جـــاءت هـــذه الدراســـة لمعرفـــة أثـــر الاختلافـــات في القـــيم الثقافيـــة الفرديـــة والتنظيميـــة علـــى أداء العـــاملين الأجانـــب وهـــي باعتقـــاد الباحـــث مـــشكلة جـــديرة بالاهتمـــام بـــالنظر إلى ارتباطاتهـــا التنظيميـــة بكفـــاءة إدارة هـــذه المـــشروعات الفندقيـــة الـــسياحية ، وارتباطهـــا بالرؤيـــة الإســـتراتيجية لمـــستقبل هـــذه المـــشروعات واتجاهـــات نموهـــا وتطورهـــا وقـــدرتها التنافـــسية علـــى مـــستوى دول المنطقـــة كلهـــا، ويتمثـــل التبـــاين الثقـــافي بوجـــود ســـبع وعـــشرين جنـــسية مختلفـــة في الفنـــادق الموجـــودة فـــي منطقـــة البحـــر الميـــت ويظهـــر في الجـــدول (1 ــــ 1) تنـــوع جنسيات العاملين الأجانب.

جدول (1 ـ 1) جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة

ت	البلد ـ الجنسية	عدد العاملين
1	Filipino ـ الفلبين	114
2	Thailand ـ تايلاند	27
3	Turkish ـ تركيا	6
4	German ـ المانيا	4
5	Indian ـ الهند	3
6	American / Canadian – امريكا / كندا	4
7	Croatian ـ كرواتيا	4
8	Indonesian ـ اندونيسيا	23
9	Chinese ـ الصين	1
10	Australian ـ استراليا	1
11	Russian ـ روسيا	9
12	Italian ـ ايطاليا	2
13	Ukrainian ـ أوكرانيا	1
14	Switzerland ـ سويسرا	2
15	Newzlandian ـ نيوزيلاندا	1
16	Greek ـ اليونان	3
17	Dutch ـ هولندا	1
18	French ـ فرنسا	1
19	Swiss ـ السويد	4
20	Danish ـ الدنمارك	1
21	Uzbakistanian ـ أوزباكستان	1
22	Cheeck Republic ـ جمهورية التشيك	2
23	Japanese ـ اليابان	1
24	Portuguese ـ البرتغال	3
25	Kenian ـ كينيا	32
26	Pulgarian ـ بلغاريا	1
27	British ـ بريطانيا	2
	المجموع	254

بيانات إدارة الموارد البشرية لعام (2011) والتي تم الحصول عليها من الفنادق موضوع الدراسة .

لذلك فإن هذه الدراسة ستحأول الاجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل تؤثر قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟

2. هل تؤثر قيم الثقافة التنظيمية (الدعم، الهدف، الحرية، الالتزام والانضباط) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟

3. هل هناك أثر للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) وقيم الثقافة التنظيمية (الدعم، الهدف، الحرية، الالتزام والانضباط) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟

4. هل هناك فروق في أداء العاملين الأجانب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة والجنسية) ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة تأثير الاختلافات في القيم الثقافية الفردية للمغتربين (الأجانب غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على والقيم الثقافية التنظيمية على مستوى أداء هؤلاء العاملين.

2. معرفة تأثير القيم الثقافية التنظيمية في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أداء العاملين الأجانب في تلك الفنادق.

3. معرفة ما إذا كان هناك أثر للتفاعل بين القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين.

4. تحديد الفروق في أداء العاملين تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية.

5. بالإضافة إلى أن الدراسة تسعى إلى التوصل إلى نتائج قد تشكل أساسا لمزيد من الدراسات المماثلة في قطاعات إقتصادية أخرى.

6. من بين الأهداف الأخرى هو معرفة مدى تكيف المغتربين (العاملين الأجانب غير العرب) في بيئة العمل الأردنية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من كونها محاولة يسعى من خلالها الباحث تقصي أثر التباينات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على مستوى أداء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت التي تتميز ببيئة عمل متنوعة ثقافياً، إذ تتفاعل القيم الثقافية الفردية للعاملين من ناحية والقيم الثقافية التنظيمية في مجموعة الفنادق موضوع الدراسة من ناحية أخرى، كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تعمل على ربط الثقافة الفردية للعاملين بمفهوم ثقافة المنظمة بطريقة تؤثر إيجابيا على أداء العاملين، أضف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها في الأردن التي تتناول دراسة من هذا النوع ومجال التطبيق في قطاع الفنادق، بالنظر إلى أن مجموعةً

كبيرةً من العاملين فيها هم من المغتربين الذين ينتمون إلى جنسيات عديدة ومتنوعة.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

HO_1: الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_{1-1}: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-2}: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-3}: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-4}: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_2: الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_{2-1}: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-2}: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-3}: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-4} : الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام والإنضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_3 : الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_4 : الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والجنسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_{4-1} : الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO4-2: الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO4-3: الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

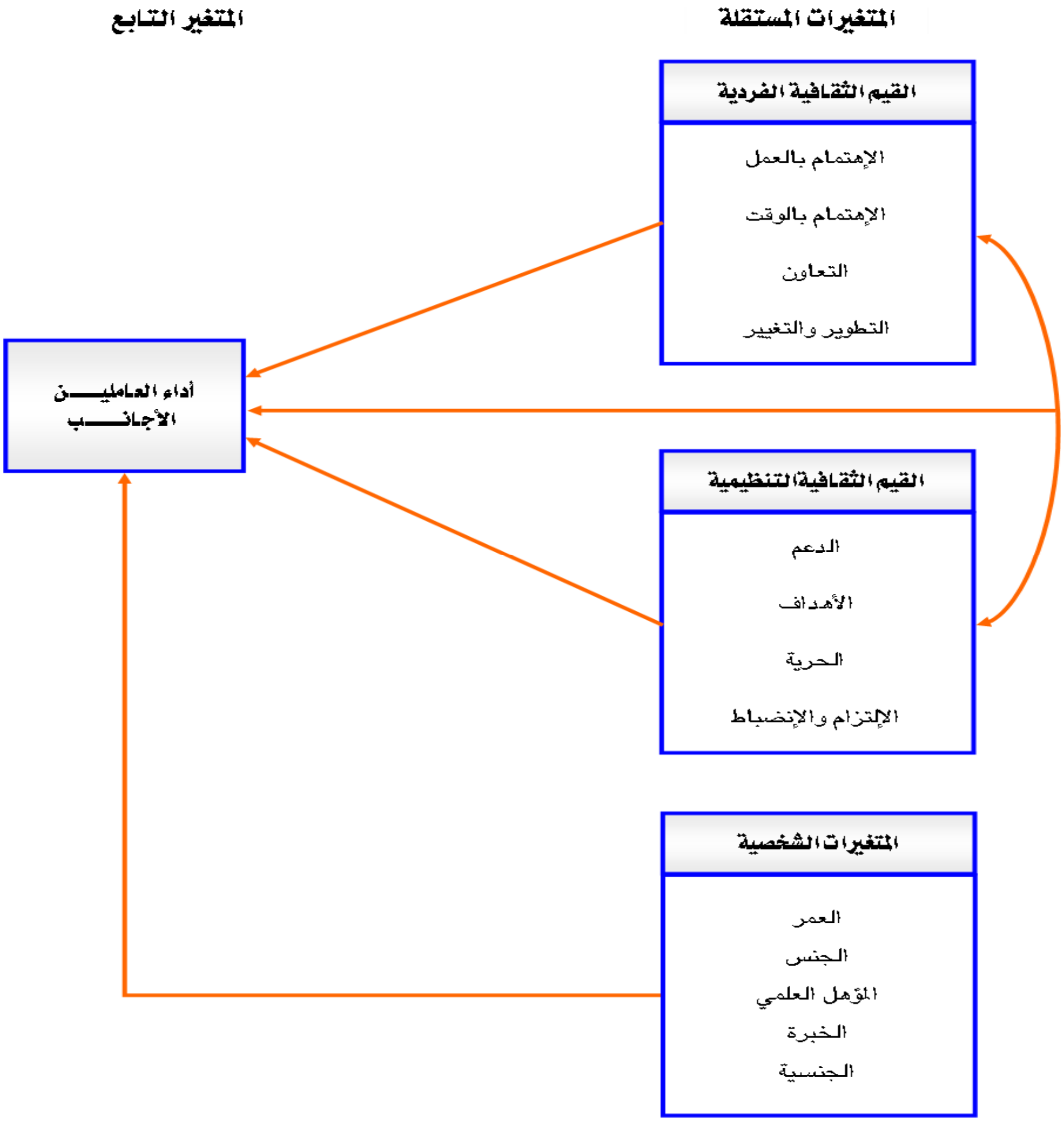
HO4-4: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO4-5: الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

(1 - 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفنادق فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت وهي: فندق الكمبنسكي عشتار *Kempinski Hotel Ishtar* ؛ الماريوت *Marriott* ؛ الموفنبيك *Movinpick* ؛ هوليدي إن *Holiday Inn* ؛ البحر الميت العلاجي *Dead Sea Sp* .

الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع المغتربين الأجانب غير العرب العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الفنادق المذكورة.

ويمثل الجدول (1 ــــ 2) تقسيم هؤلاء العاملين وفق معيار الجنسية الموجودة في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في الفنادق موضوع الدراسة.

الحدود الزمانية: بدأ العمل بالدراسة التطبيقية اعتبارا من بداية الفصل الأول 01/10/2010 ولغاية 01/06/2011.

الحدود العلمية: قام الباحث في دراسته إلى الرجوع إلى المراجع العلمية من الكتب والمجلات المحكمة والمقالات واستخدم الباحث الإنترنت في الحصول على بعض المراجع الأجنبية .

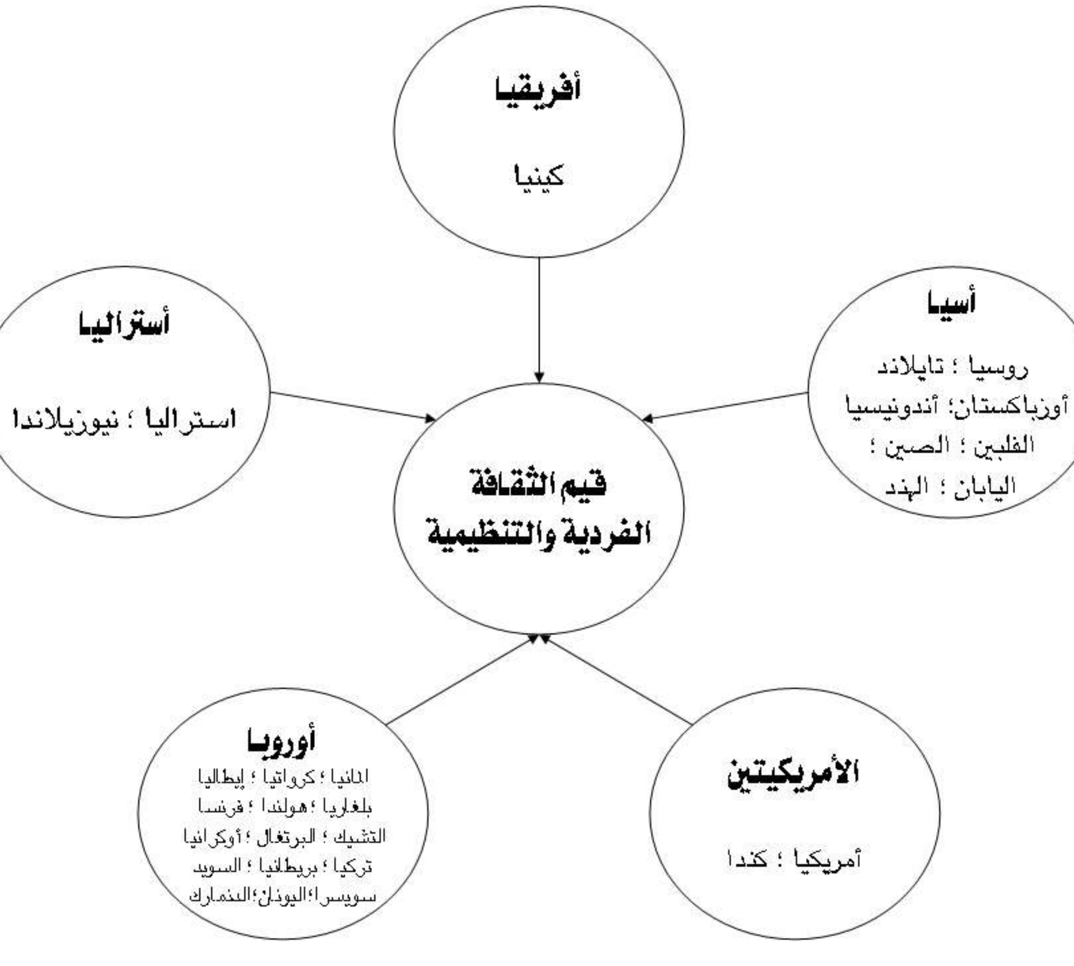
جدول (1 ــ 2) المستوى الوظيفي للعاملين من الجنسيات الأجنبية

ت	البلد ــ الجنسية	الموقع الوظيفي	الجنس
1	الفلبين ــ Filipino	الادراة التشغيلية	ذكر / أنثى
2	تايلاند ــ Thailand	الادراة التشغيلية	ذكر / أنثى
3	تركيا ــ Turkish	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر / أنثى
4	المانيا ــ German	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر / أنثى
5	الهند ــ Indian	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر
6	امريكا / كندا – American / Canadian	الإدارة الوسطى والعليا	أنثى
7	كرواتيا ــ Croatian	الإدارة الوسطى والتشغيلية	ذكر / أنثى
8	اندونيسيا ــ Indonesian	الإدارة العليا والتشغيلية	ذكر
9	الصين ــ Chinese	الإدارة العليا	ذكر / أنثى
10	استراليا ــ Australian	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر
11	روسيا ــ Russian	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر
12	ايطاليا ــ Italian	الادراة التشغيلية	ذكر
13	أوكرانيا ــ Ukrainian	الادراة التشغيلية	أنثى
14	سويسرا ــ Switzerland	الإدارة الوسطى والتشغيلية	ذكر
15	نيوزيلاندا ــ Newzlandian	الإدارة الوسطى	أنثى
16	اليونان ــ Greek	الإدارة الوسطى	ذكر
17	هولندا ــ Dutch	الإدارة العليا	ذكر
18	فرنسا ــ French	الإدارة العليا	ذكر
19	السويد ــ Swiss	الإدارة العليا	ذكر / أنثى
20	الدنمارك ــ Danish	الإدارة العليا	ذكر
21	أوزباكستان ــ Uzbakistanian	الإدارة العليا	ذكر
22	جمهورية التشيك ــ Cheeck Republic	الإدارة العليا	ذكر
23	اليابان ــ Japanese	الإدارة الوسطى والعليا	ذكر
24	البرتغال ــ Portuguese	الإدارة العليا	ذكر / أنثى
25	كينيا ــ Kenian	الادراة التشغيلية	ذكر / أنثى
26	بلغاريا ــ Pulgarian	الادراة التشغيلية	ذكر
27	بريطانيا ــ British	الإدارة العليا	ذكر / أنثى

بيانات إدارة الموارد البشرية لعام (2011) والتي تم الحصول عليها من الفنادق موضوع الدراسة .

وقـــد تم تـــصنيف هـــذه الجنـــسيات وفقـــاً للقـــارة الـــتي ينتمـــون إليهـــا، ويمثـــل الـــشكل (1 – 2) تقسيم هذه الجنسيات حسب القارة.

شكل (1 – 2) تصنيف الجنسيات حسب القارة التي ينتمي إليها العاملون الأجانب



(1 - 7): محددات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفاده من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تشمل الدراسة الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت ولا تشمل أي فنادق أخرى في أي من مناطق المملكة الأردنية الهاشمية أو أية قطاعات أقتصادية أخرى.
2. الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات، واستيفاء الاستبيانات لأن ذلك يعتمد على مدى تعأون المسؤولين في الفنادق المقصودة في الدراسة.
3. الصعوبة الحصول على مقابلات شخصية مع العاملين الأجانب خاصة الذين يعملون في الإدارة العليا في الفنادق موضوع الدراسة.
4. عدم رغبة بعض العاملين الأجانب في التعاون مع الباحث في ملئ الاستبانة أو في إجراء المقابلات الشخصية.
5. ضيق الوقت المتاح للباحث بسبب الأعباء الوظيفية والمالية.
6. عدم القدرة على الحصول على دراسات ومراجع كافية تضم الاختلافات الثقافية لهذا العدد من الجنسيات.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الثقافة: هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفنون والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال ، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع (الدويلة، 2007: 8) .

الثقافة الفردية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والخبرات التي اكتسبها الفرد من البيئة التي نشأ فيها منذ ولادته، والتي اكتسبها من والديه ومن بيئته الإجتماعية، أو تعلمها في المدارس والجامعات.

الثقافة التنظيمية: عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وهي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهمات والافتراضات والمعتقدات، التي يشترك في الإيمان بها والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم (الدويلة، 2007: 8).

القيم: وهي تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمه ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح

مـن الطـالح والجيـد مـن الـسيء والمقبـول مـن المرفـوض في الـسلوك الإنـساني (المغربي، 2010: 158).

القـيم الفرديـة: وهـي مجموعـة القـيم الـتي يمتلكهـا الـشخص بداخلـه والـتي اكتـسبها مـن بيئتـه الاجتماعيـة وهـي الـتي تحـدد لـه الـصواب مـن الخطـأ والمقبـول مـن المرفوض من السلوك .

الاتجاهات: هي مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن، والاتجاهات مهمة من أجل تفسير السلوك التنظيمي (المغربي، 2010: 139).

قـيم الـدعم والتـشجيع: وتتـضمن تركيـز المنظمـة علـى الاهتمـام بـالأفراد وحاجاتهـم وأهـدافهم، وبكفاءتهـم واقتراحاتهـم مـن أجـل تحفيـز المـوظفين وتمكيـنهم من أداء أعمالهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية.

قـيم الهـدف: وتتـضمن تركيـز المنظمـة علـى تحقيـق أهـداف المنظمـة في الـسمعة الجيدة والتطور.

قـيم الحريـة: وتتـضمن التركيـز علـى إعطـاء الحريـة المتاحـة لأعـضاء المنظمـة دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم.

الالتـــزام والانـــضباط: وهـــي مـــن الخـــصائص الشخـــصية الأخـــرى الـــتي تـــرتبط باعتقـــاد الأفـــراد بـــأن الـــسلطة هـــي أمـــر طبيعـــي، وأن تنفيـــذ أوامرهـــا وقراراتهـــا وسياساتها هو إلتزام وانضباط تنظيمي لا غنى عنه (عباس، 2008: 113).

أداء العـــاملين: وهـــو محـــصلة الجهـــد الـــذي يبذلـــه الفـــرد داخـــل المنظمـــة لتحقيـــق هـــدف معين.

الفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): الثقافة

(2 - 3): الثقافة التنظيمية

(2 - 4): تنوع القوى العاملة

(2 - 5): القيم الثقافية

(2 - 6): تقييم الأداء

(2 - 7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): المقدمـــــة

من بين المؤشرات التي يزيد اهتمام الشركات الدولية بها، هي تلك التصورات والأفكار التي تتشكل عند الأفراد العاملين حول بعضهم بعضا من خلال ثقافة كل منهم، ويمكن تعريف مصطلح التصورات بالمعنى والمضمون المشار إليه، بأنه مجموعة من العمليات والأحداث التي من خلالها يصبح الفرد مدركا وقادرا على تفسير المعلومات الواردة إليه حول ظروف العمل الجديدة ومستقبلها واتجاهات تطورها في المستقبل، ومدى انعكاسها إيجابياً أو سلبياً عليه، والنتيجة التي يتوقعها تحدد له قواعد السلوك والتصرف فيما بعد. وهناك أشخاص يتقبلون الأفكار والأوامر والتعليمات ويطبقونها بصورة جيدة، وبعضهم الآخر يجد صعوبة في ذلك، ومثل هذه التباينات الفردية قد تؤثر على مستوى أدائهم وجودة مخرجاتهم، وتصرفهم عن السلوك التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (عباس، 2008: 118).

وإن الممارسات العملية لقيم الثقافة الفردية في مكان العمل قد تفضي إلى صراع ثقافي بين مختلف الثقافات، وإلى عدم التفاهم والتعاون وعدم الانسجام، مما قد يشغل المنظمة ويهدر مواردها البشرية والمادية في التغلب على هذه المشاكل وحلها، وينشأ هذا الوضع نتيجة الاختلافات الثقافية حول كيفية ممارسة عناصر الثقافة على النحو التالي .

(2 - 2): الثقافة

تتكون الثقافة من خمسة عناصر تشكل في مجموعها ثقافة مجتمع ما، وتختلف طرق ممارسة هذه العناصر من بلد إلى آخر، ومن معطيات هذه الدراسة التعريف بهذه العناصر كالتالي:

1. **اللغة:** هي وسيلة الاتصال بين الناس فقد وصفها (Leibense) بأنها مرآة العقل ، بمعنى أن اللغة عظيمة التأثير لأنها تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها (floriancoulman, 1992: 8-12) ولما كان العاملون ينحدرون من ثقافات مختلفة فإن كلاً منهم له لغته الخاصة به، لذلك تلجأ المنظمة إلى استخدام لغة الأعمال الأولى وهي الإنجليزية أو الفرنسية في أعمالها، إن معظم هؤلاء يجيدون هذه اللغة بدرجات متفأوتة جدا، وينشأ عن هذا الوضع صعوبة في فهم بعضهم بعضا في الأفكار والرموز اللغوية التي يتبادلونها، وهذا من شأنه أن يترك أثرا سلبيا على أداء العاملين في المنظمة.

2. **الدين:** تعتبر الأديان مصدراً رئيسياً للقيم والاتجاهات والمعتقدات الأخلاقية وهي أيضاً محددة للسلوك المادي والمعنوي، غير أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات (مجتمعات وأعراق) ويؤمنون أن الله تعإلى هو مصدر كل القيم الأخلاقية تظهر تباينا ملحوظاً في نظام قيمها، ففي بعض المجتمعات الغربية لا يلعب الدين دورا ذا معنى في حياتهم، وبالتالي فإن سلوكهم نحو الأشياء يتحدد بمدى تطابق نوع السلوك مع القيمة الدينية التي إما أن تحرمه أو تحلله، وهكذا نجد بعض العاملين من مختلف الثقافات يتصرفون بطريقة تخلو من الأساس الأخلاقي، وبعضهم الآخر يتصرف وفق قناعاته الدينية، هذا التعارض في الثقافة قد يؤدي إلى خلق صراع أو نزاع ديني عندما يرغب كل منهم بتشكيل نظرته أو موقفه نحو كثير من الظواهر، ويعتقد أن هذا يؤثر في مستوى أدائهم.

3. **القيم والاتجاهات:** تؤثر القيم بشكل جدي على طريقة أداء العاملين وإسهاماتهم الفعلية، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود قيم عديدةً ترتبط بالأداء المتميز في أمكنة العمل، كما بحثت في قضايا متنوعة ترتبط بالقيم مثل (الولاء،الرضا، الإلتزام والتماسك)، إذ لوحظ أن فقدان هذه السلوكيات الفردية والاتجاهات له تأثير مباشر على الأداء. إستناداً لما تقدم يوجد هناك ارتباط قوي بين القيم والأداء، إذ تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومقابل ذلك فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته فإنه يتصرف على نحو مختلف، وقد يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحينما يقع الصراع يقل الإنجذاب نحو المجموعة ويتوقف، لذلك حيثما يكون الأداء متدنيا فإن الصراع بين قيم الموظفين الفردية والقيم التنظيمية قد يكون أحد الأسباب (الهيتي،2005: 82).

4. **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بذلك في هذه الدراسة مدى تكيف المغتربين في بيئة العمل الأجنبية، من حيث البيئة الجغرافية (التنوع المناخي كالحرارة والبرودة)، والبيئة الحضارية مثل (سلوك الجماعات، الديانة، النظرة إلى الوقت، النظرة إلى العمل، اللغة والعادات والتقاليد)، لأن لذلك علاقة باستقرار العمالة الأجنبية، مما ينعكس على رضا العاملين الأجانب في استمرار بقائهم في العمل، كما ينعكس هذا بدوره على أدائهم . إن المشكلة الأساسية في الأعمال الدولية هو عدم قدرة الأجانب على التكيف في بعض بيئات العمل الأجنبية، حيث أن كثيراً منهم يعودون إلى أوطانهم بعد وصولهم بفترة قصيرة، وبعضهم الآخر يبقى لفترة أطول، ويعتمد ذلك على مدى تكيفهم في البيئة التي يعيشون ويعملون فيها، وهذا ما ينطبق أيضا على العاملين الأجانب في البيئة الإجتماعية الأردنية.

5. **الاتصال:** يعد الاتصال من الوظائف الإدارية التي تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعبر مفهوم الاتصال عن تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي بحيث يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (العميان، 2010: 237).

(2 - 3): الثقافة التنظيمية

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة، ونموها ونجاحها.

(2 - 3 - 1): مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف (العميان 2008: 309) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كفرد من أفراد مجتمع ما. وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنمادج الاجتماعية، والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة

الاستمرارية ولها تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة ، كما تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة .

ويعرف (القريوتي، 2010: 373) الثقافة التنظيمية بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

كما ويعرفها (الدويلة، 2007: 12) على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتساهم في تغيير سلوك الموظفين.

ومن خلال التعريفات السابقة نفهم بأن الثقافة التنظيمية في المنظمات متعددة الجنسية هي : مزيج من المعتقدات والقيم والعادات التي يتشكل منها نسق التفكير الحضاري التي تمثل مجموعة القيم والمعايير السلوكية والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين داخل منظمة ما .

(2 - 3 - 2): عناصر الثقافة التنظيمية

أشار (العميان، 2010: 312 – 313) إلى وجود أربعة عناصر رئيسية للثقافة التنظيمية و يمكن تعريف كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، الإفتراضات التنظيمية كالتالي:

- **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب عمله أو غيرمرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، فهي تمثل أيضاً القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه

سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: (توفير الدعم ، تحقيق الهدف، تحقيق الانضباط والالتزام). وتعرف ايضا القيم التنظيمية بأنها هي التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

▪ **المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: (أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية) ، وقد عرفت أيضاً بأنها عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

▪ **الأعراف التنظيمية** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومثاله: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة (سياسة ضمنية).

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

- **التوقعات التنظيمية :** وهي مجموعة الآشياء التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، والمنظمة من الفرد، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والعاملين من زملائهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل والتعاون والتنسيق، مما يساعد في خلق بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. وللثقافة التنظيمية أهميتها ودورها في المنظمات من حيث أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد العاملين يسير ضمن شروطها وخصائصها (العميان، 2010: 313).

- **أما الافتراضات التنظيمية : فبالرجوع إلى الموقع الإلكتروني** www.islammemo.com فإنه يمكن تعريفها على أنها النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر، والتفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

وهكذا نجد أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تقع في المحيط الذي

يعملون فيه، وتساعد أيضا في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات (العميان، 2010: 313). وتعبر أيضاً عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

(2 - 3 - 3): مصادر الثقافة التنظيمية

أشار كل من (المرسي، 2006: 25) و (العطية، 2003: 338) إلى وجود العديد من مصادر الثقافة في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية وبعض هذه المصادر تم إدراجها في الجدول (2 – 1).

الجدول (2 – 1)

مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الإحتفاليات	مناسبات خاصة يحتفل فيها اعضاء التنظيم
الطقوس والشعائر	أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة
التقاليد	أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسية في المنظمة
الرموز	تصرفات ذات معنى خاص وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر: المرسي، جمال الدين، (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، اللإسكندرية، مصر، الدار الجامعية: 25.

(2 - 3 - 4): خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسة وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها (العميان، 2004: 314 ــ 315).

(2 - 4): تنوع القوى العاملة

(2 - 4 - 1): مفهوم تنوع القوى العاملة

قد يختلف الباحثون والاكادميون في تعريف مصطلح تنوع القوى العاملة لشموله على العديد من الجوانب مثل الجنس والعرق واللغة، وعند النظر إلى التنوع من منظار أوسع نجد أن كل فرد قد يختلف عن الآخر بجوانب عدة أكثر من الاختلاف بالجنس والعرق واللغة، وقد عرف Defranco تنوع القوى العاملة بأنه خليط من الصفات المتشابهه والمختلفة بين الناس والأهداف والأشياء حيث لا يوجد شخص يتطابق تماما مع الأخر(Defranco,2004: 5)

ويعرف الباحث مفهوم تنوع القوى العاملة بأنه: وجود الرجال والنساء والأفراد من ثقافات مختلفة يعملون معاً تحت سقف منظمة ما، بهدف زيادة أجورهم وتحسين مستوى معيشتهم.

(2-4-2): أسباب نشوء ظاهرة التنوع في القوى العاملة

1. ازدياد عدد الشركات التي تتجه إلى العالمية (وهي الشركات متعددة الجنسيات التي لها فروع في معظم الدول) ولأسباب تتعلق بالتكلفة والكفاءة، تلجأ إلى استقطاب العمالة من أي دولة أخرى في العالم (Moorhead & Griffin, 2001:25)

2. ازدياد حدة المنافسة بين الشركات على الأسواق والعملاء، مما دفع الشركات إلى استقطاب قوى عاملة ماهرة ومتنوعة قادرة على التكيف والتعامل بفاعلية مع أسواق مختلفة وعملاء مختلفين (Gordon,2002: 72).

3. التغير الملحوظ في هيكل القوى العاملة من حيث الجنس والمستوى التعليمي والمهنة وغير ذلك من المتغيرات الأخرى .

4. بروز ظاهرة العولمة التي أدت إلى إزالة وتخفيف القيود أمام حركة المؤسسات والأشخاص عبر الحدود الجغرافية للدول، وأدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في حجم التجارة العالمية وزيادة حجم الاستثمارات الأجنبية في الدول

المضيفة ، مما أدى بدورة إلى انتقال الأيدي العاملة الأجنبية من مكان إلى آخر مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتنوع الثقافي.

5. هجرة الأيدي العاملة والكفاءات بين الدول والمنظمات الدولية بحثاً عن مستوىً معيشي أفضل.

(2 - 4 - 3): أنواع التنوع

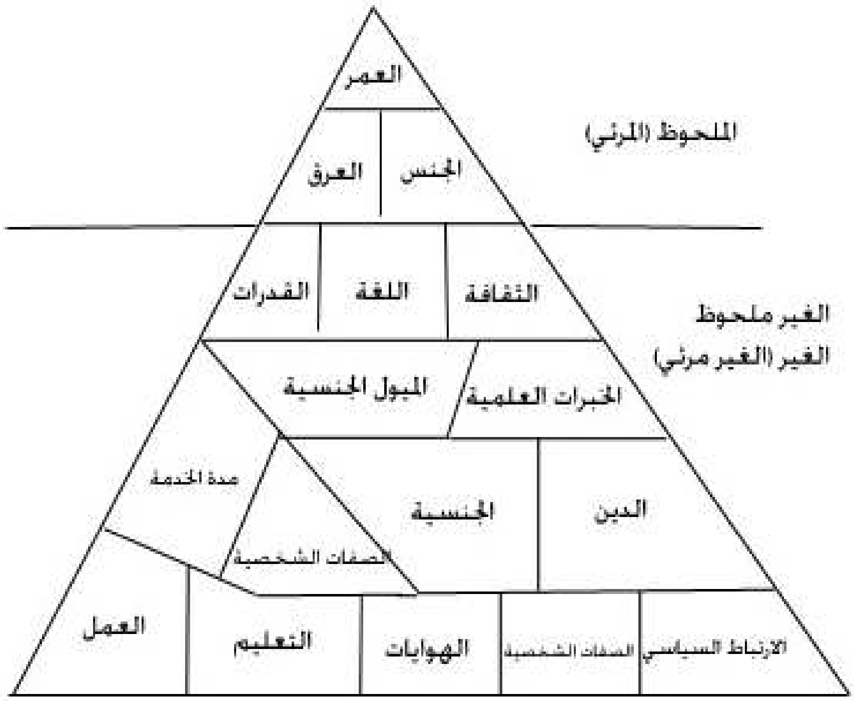
1. التنوع الملحوظ: وهو التنوع الذي يشير إلى مجموعة من المتغيرات الملموسة كالعمر والجنس والعرق.

2. التنوع غير الملحوظ : وهو الذي يشير إلى التعليم والمركز الوظيفي (أبو زيتون، 2005: 24).

وقد أوضح (أبو زيتون، 2005) في دراسته أن التنوع يشمل كافة أنواع الاختلافات مثل الاختلاف في القيم والاتجاهات والمواقف وطريقة التفاعل والقدرات الجسدية والعقلية. والشكل (2 ــ 1) يمثل متغيرات التنوع في الأيدي العاملة.

الشكل (2 ـ 1)

متغيرات التنوع في الأيدي العاملة



المصدر : أبو زيتون 2005: 25

من هذا المنطلق اتجه الباحث نحو دراسة الاختلافات في القيم الثقافية للعاملين الأجانب في الفنادق موضوع الدراسة آخذاً بالاعتبار المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر والجنسية والثقافة والخبرات والعمل والمتغيرات الثقافية الفردية والتنظيمية الأخرى) من كافة جوانبها الرئيسية.

(2 - 5): القيم الثقافية

يوجد في المنظمة نوعان من القيم الثقافية هما: القيم الفردية، والقيم التنظيمية:

(2 - 5 - 1): القيم الفردية

القيم باللغةً: مفردها قيمة، وقيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، والقيم: هي الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.

أما القيم اصطلاحاً فقد عرف (العميان، 2010: 108) القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وكذلك تعرف بأنها اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقده فرد أو جماعة معينه بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وتعرف أيضاً بانها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه.

أما (المغربي، 2010: 158) فقد أشار إلى أن القيم تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمه ويلتز م بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيء والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني . وأضاف إلى أن القيم تختلف من مجتمع لآخر كما أنها تختلف حسب الأساس الذي ترتكز عليه كالنظم الأخلاقية، والاقتصادية، والسياسية، والدينية، والعلمية، والجمالية، والفنية.

وتعرف القيم أيضا على أنها مجموعة المبادئ المادية والروحية والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تلبي حاجات الفرد وتحكم تصرفاته، وتشكل ركائز لكل ما هو سائد بين الناس داخل المجتمع، فتمنح قيمة لموضوع ما وتسلبها من موضوع آخر، والقيم الثقافية صناعة إنسانية تراكمية تنمو في المجتمع وتتطور بحسب قوانين معينة داخلية وخارجية مرتبطة بالوعي الاجتماعي وأنواعه المتعددة، ويمكن أن تسمى بالثقافة الضمنية، وهي على اتصال بالثقافة المكتوبة، وتحتكم إليها في تطورها، كما تحتكم إليها عند محاولات تغييرها من الخارج.

ونلاحظ من التعريفات السابقة للقيم الثقافية وجود اختلاف بين الباحثين في صيغها إلا أنها تجمع على أن القيم هي مجموعة القواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم. وتشكل هذه المجموعة أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم بعضا وتهدف القيم إلى تحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الأفراد في ضوء المعايير القيمية المتعارف عليها في المجتمع.

وتعد دراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، بسب أنها تشكل نسيجًا وجدانيًا سلوكيًا يشكل أهم محور من محأور تربية الإنسان، فهي تشكل المرشد والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحدد المقبول وغير المقبول من

السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم. وتعد فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين بداية الاهتمام بدراسة القيم حيث الالتزام بالمنهج العلمي، سواء فيما يتعلق بتحديد المفهوم إجرائيًا، أم إمكانية قياسه من خلال أدوات وأساليب تتوفر فيها شروط القياس الجيد (الخزاعله، 2007: 2).

(2-5-2): علاقة القيم بالاتجاهات

تختلف القيم عن الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير كما أن القيم لا ترتبط بهدف معين أو موقف معين بعكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين، والقيم الإنسانية يمكن تحديدها وحصرها بينما الاتجاهات لا يمكن تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثرتها حول المواقف المختلفة، ونجد للقيم وضعاً متميزاً في شخصية الفرد حيث أن لها المقدرة في التأثير على الاتجاهات في ترسيخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها بالاتجاه المطلوب بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد، ويرى بعض العلماء إلى أن هناك علاقة تربط مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وأن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الاتجاهات (العميان، 2010 : 107).

ونظرا للأهمية التي تنطوي عليها القيم في تحديد وتوجيه السلوك ولكونها اعتقادات متباينه بين الأفراد فقد تم التاكيد على أهميتها من ناحية

وطبيعة ارتباطها مع الاتجاهات، فالاتجاهات اعتياديا تمثل الميل أو النزوع للتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية استعداداً للتصرفات أوالسلوك المعين تجاه شخص أو اتجاه أو موقف. وأنها تتاثر بالقيم التي يؤمن بها الفرد ونظرا لكون القيم التي يؤمن بها الفرد تسهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهاته الفكرية وأنماطه السلوكية ولذا فإن كلاً منهما ذو تاثير متبادل مع الآخر ولذا يمكن تحديد مفهوم القيم على الرغم من التباين في إطار تحديد مفهوم القيم إلا أنها عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمها ويلتزمون بها، إذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد وتتسم بالثبات النسبي قياسا بالاتجاهات التي تعد أقل استقرارا وثباتا من القيم، فالقيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم وتطويرها وتنميتها منذ النشاة الأولى للفرد ولذا تعد أكثر ثباتا واستقرارا لدى الأفراد والقيم تختلف من فرد لآخر كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، إن وجود تعارض وتناقض بين قيم الثقافة الفردية أو الاجتماعية والقيم التنظيمية يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة وعادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية المدير مثلاً إلى دعم من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تدعوه قيم الثقافة الفردية الاجتماعية إلى دعم ذوي القربى، هنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه قيم الثقافة الفردية أو

الاجتماعيــة وتعــد ظــاهرة تغليــب القــيم الاجتماعيــة علــى القــيم التنظيميــة مــن الظــواهر شــائعة الانتــشار وقــد تغلغلــت هــذه الظــاهرة في كــلا القطــاعين العــام والخــاص لتــشمل عمليــات التوظيــف والترفيــع والحــصول علــى الخــدمات والامتيــازات وغيرهــا بطرق غير شرعية (الحنيطي، 2003: 41).

إن محاولــة الوقــوف علــى ظــاهرة التعــارض بــين قــيم الثقافيــة الفرديــة والقــيم التنظيميــة وأثرهــا علــى الأداء للعــاملين الأجانــب، تعــد محاولــة للــدخول في صــلب هــذا الموضــوع المتــشابك بــين الثقافــة الفرديــة والثقافــة التنظيميــة الــتي تقــوم عليهــا المنظمــة وتتناقلــها مــن جيــل إلى جيــل بــين العــاملين فيهــا، وإن هــذه الظــاهرة الــتي تتمثــل في وجــود ثنائيــة مــن القــيم، هــي قــيم الثقافيــة الفرديــة للعــاملين الأجانــب والقــيم التنظيميــة الــتي تحكمهــا قــوانين وأنظمــة منظمــات الأعمــال، والتعــارض الموجــود بــين هــذه القــيم الــذي يــؤثر في ســلوك الأفــراد العــاملين وأدائهــم وإلتــزامهم نحــو المنظمــة، ويــؤدي في النهاية إما إلى تغليب القيم الاجتماعية التي تعكس مصالحهم الشخصية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المنظمات وقيمها، وإما إلى تغليب القيم التنظيمية وبالتالي اتبــاع الــسياسات والقــوانين الــتي تفرضــها المنظمــة علــى العــاملين فيهــا بغــض النظــر عن القيم الثقافية المكتسبة من مجتمع بلدهم الأصلي.

وتلعــب القــيم دورا أساســيا في توجيــه وتحديــد الــسلوك الإنــساني وقــد تبلــور دورهــا مــن خــلال العديــد مــن الدراســات والابحــاث العلميــه الــتي أكــدت علــى دورهــا في هــذا المــضمار ولكــي نفهــم الــسلوك الإنــساني بوضــوح أكثــر ، لابــد مــن التعــرف

على القيم ومصادرها وسماتها وتصنيفاتها إذ إن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين ، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فبعضهم يعتقد بقيم المال والآخر بقيم المكانة الاجتماعية وبعضهم بقيم خدمة المجتمع والآخرين (الحمود،واللوزي،2002: 85).

(2 - 5 - 3): مصادر القيم الفردية

أشار العديد من العلماء إلى أن القيم داخلية للإنسان وتعتمد على خبراته في نموها وتطورها وأن من أهم مصادر القيم كما أشار كل من (الحمود،واللوزي،2002: 85 ــ 87) ما يلي:

1. **البيئة الاجتماعية:** إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر وذلك لأن الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف.

2. **الدين:** يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثبات في هذا الخصوص وهو يعتبر المصدر الرئيسي للكثير من القيم الإنسانية إذ إن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبتا دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية

والاخلاقية في بناء المجتمع المسلم كما إن كان للأديان الأخرى الأثر الكبير في خلق القيم التي يعتنق أصحابها هذه الديانات كالمسيحية والبوذية وما إلى ذلك.

3. **الخبرة المتراكمة:** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبر المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها.

4. **جماعة العمل:** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالاخلاقيات الاجتماعية العامة،حيث إن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم .مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد .

(2 - 5 - 4): متغيرات قيم الثقافة الفردية

أولاً : الاهتمام بالعمل

العمل عبارة عن قيمة غير ملموسة ومتجددة موجودة في الإنسان، ولكي تتجدد هذه القيمة لا بد للإنسان أن يبذل جهداً في مجال معين لكي يحولها إلى شيء ملموس ويحصل مقابل ذلك على أجر، ليشبع حاجاته ورغباته. وبالتالي فإن العمل شيء حتمي لكل فرد ولا تتحدد المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع إلا إذا تحدد نشاطه (عمله) . وفي المجتمعات النامية ما زالت النظرة إلى الشخص الذي يعمل بالوظيفة نظرة أقل من ذلك الشخص الذي يعمل في أرضه أو تجارته الخاصة، وفي مجتمعات أخرى ينظرون نظرة عكسية تماماً عن سابقتها . والعامل الياباني يعمل لساعات أطول من العامل الألماني فالعامل الألماني يطالب دائما بتخفيض ساعات العمل في حين لا نجد الياباني يتقدم بمثل هذه المطالب. والشعور بالانجاز عند المدير العربي أهم لديه من المكافأة المادية التي يحصل عليها أما المدير الأمريكي فيهتم بتخفيض تكاليف الانجاز أكثر من اهتمامه إلى الحاجة بالشعور بالانجاز. والمدير الأجنبي ينقصه الولاء خارج بلده أما المدير المحلي فهو المدير الذي يحافظ على الولاء والانتماء لعمله (وتختلف وجهة نظر الباحث حيث يرى الباحث أن المديرين الدوليين الأجانب لديهم انتماء كبير إلى منظماتهم التي يعملون بها بغض النظر عن موقعها الجغرافي وخاصة

المديرين اليابانيين والأمريكيين وبعض الدول الأوروبية). وتهتم الشركات بالنظرة إلى العمل لدى مختلف المجتمعات والبيئات لمعرفة التكوين الثقافي والتعليمي واتجاهاتهم نحو العمل والإنتاج لأنه يفيد في اختيار المديرين، وفي التوظيف وفي التعامل والتخاطب مع مختلف فئات العاملين ومعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم (عباس، 2007: 370).

ثانياً: الاهتمام بالوقت

هناك اختلاف في نظرة الناس إلى الوقت، فالنظرة القديمة للوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية متعاقدة وتتجدد، تولد أشياء وتموت ثم تنشأ أشياء أخرى وتموت أخرى ولا نهاية لهذه الدورة الزمنية للخلق والفناء إلا بعلم الله، أما النظرة الحديثة للوقت فهي مختلفة تماماً عن الماضي، فالوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية وله نهاية وأن هناك حدوداً للحياة للأعمال والفصول والتاريخ، وأن الوقت هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية، والأرباح، وقياس الأجور، وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالأعمال المطلوبة، وزيادة الإنتاجية بأقصر وقت ممكن، ومع تعدد واختلاف الثقافات تختلف نظرة العاملين إلى الوقت طبقا للثقافة التي ينتمي إليها وللقيم التي يحملها، فنرى أن بعض العاملين لا يتأخرون عن ساعات عملهم بعكس بعض العاملين من ثقافات أخرى، فالعامل الياباني لديه نظرة مختلفة تماماً للوقت عن العامل من دولة أخرى، ففي الثقافة والقيم اليابانية يعد وجود العامل في موقع عملة قبل ساعة من موعد بدء ساعات العمل أمراً طبيعيا

وذلك لا نجده في ثقافات أخرى. أما العاملون من أمريكا فلديهم نظرة أخرى للوقت حيث يجب أن يكون موعد الوصول إلى مكان العمل بالموعد المحدد دائماً (عباس، 2007، 370).

ثالثاً: التعاون

جاء في التنزيل العزيز: ((وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)) التعاون من العمليات الاجتماعية المهمة في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد بشكل سليم ومفهومه العام هو العمل سوياً من أجل تحقيق غايات عامة مشتركة.

ويختلف التعاون من حيث النطاق فقد يكون مقصوراً على أفراد جماعة أو مصنع أو بيئة محلية وقد يتسع نطاقه فيشمل إقليماً أو عدة دول مختلفة الثقافات والعادات والتقاليد وحتى القيم ، هذا وتقاس قوة الجماعة وسلامة بنيانها ودقة نظمها بمقدار تعاون أفرادها وتضامنهم على تحقيق المصالح العامة والهدف المشترك (http://furat.alwehda.gov.sy).

رابعاً: التطوير والتغيير

تقترن ظاهرة التطوير والتغيير في المنظمة بشكل أساسي باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك سيما أن السلوك الإنساني يلعب دوراً حاسما في هذا الخصوص، فالتغيير باتجاهاته المختلفة يتوقف بشكل أساسي

علـــى قبــول الأفــراد أو الجماعـــات بـــه وتعـــاونهم علـــى نجاحـــه. كمـــا أن ســـلوك الأفـــراد أو الجماعـــات يتحقـــق عـــادةً بـــوحي مـــن دوافعهـــم واتجاهـــاتهم ومكونـــاتهم الشخـــصية الـــتي تعكـــس إلى حـــد بعيـــد خصائـــصهم النفـــسية وأبعـــادهم الـــسلوكية، ويعمـــل الأفـــراد عـــادة وفـــق مـــا تفرضـــه العلاقـــات الاجتماعيـــة وحـــسب الـــروابط الـــتي تـــشدهم أو بتـــأثير الـــصراع الـــسائد في المنظمـــة، وقـــد اســـتأثرت الدراســـات الحديثـــة بظـــواهر النمـــو والتطـــور والـــتغير في المنظمـــات الإنـــسانية المختلفـــة وقـــد تبلـــورت الجهـــود العلميـــة في صـــياغة اتجاهـــات نموذجيـــة واضحـــة ومحـــددة يتـــم اعتمادهـــا بدراســـة ظواهر والتطوير والتغيير (الحمود،واللوزي،2002: 182).

(2 - 6): تقييـــم الأداء

ينظـــر إلى تقيـــيم الأداء بأنـــه وســـيلة مهمـــة للتحقـــق مـــن مـــدى قيـــام الأفـــراد بالعمـــل وفقـــاً للمعـــايير المعطـــى، ثـــم التأكـــد مـــن مـــدى تحقيـــق الفـــرد لأدائـــه مـــن خـــلال المقارنة بين معيار الأداء التقديري والأداء الفعلي.

ويـــرتبط مفهـــوم الأداء بكـــل مـــن ســـلوك الفـــرد (القـــيم الفرديـــة) والمنظمـــة (القـــيم التنظيميـــة). ويحتـــل مكانـــة خاصـــة داخـــل أيـــة منظمـــة باعتبـــاره النـــاتج النهـــائي لمحـــصلة جميـــع الأنـــشطة بهـــا وذلـــك علـــى مـــستوى الفـــرد والمنظمـــة وقـــد تعـــددت تعريفـــات البـــاحثين لـــلأداء حيـــث عـــرف (Andrewd) الأداء بأنـــه تفاعـــل لـــسلوك الموظـــف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (ديسلر، 2007: 182).

كما عرف (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، حيث يرى بعض العلماء أيضاً أن الأداء هو عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (ديسلر، 2007: 183).

ويتضح من التعريفات آنفة الذكر أن الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى نجاح الفرد في استخدام قيمه الثقافية وقدراته للقيام بالمسؤوليات، ومهام لعمل، لغرض تحقيق الأهداف المرغوبة كما حدد الأداء بأنه سلوك ومحصلة الجهد المبذول وإنه النتيجة المتحققة من عمل الفرد حيث يعبر السلوك عن ما يقوم به الأفراد من تصرفات داخل المنظمة التي يعملون بها أما الانجاز فيعبر عنه بنتائج عمل الفرد (العتيبي، 2007: 42).

ومما سبق من الممكن تعريف مفهوم تقييم الأداء على أنه عملية المقارنة ما بين ما تم التخطيط له من أهداف وما تم إنجازه في قنرة زمنية معينة وهو يمثل محصلة الجهد المبذول من قبل الفرد ونتاج تفاعل سلوكه.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر لأداء العاملين الأجانب وذلك لأنه من وجهة نظر الباحث يعكس مدى تكيف وتجانس القيم الثقافية الفردية للعاملين الأجانب بالتفاعل مع ثقافة المنظمة مما يؤثر على أدائهم بطريقة سلبية أو إيجابية.

(2 - 6 - 1): طرق قياس الأداء

أشار (المزيني، 2002: 585 __ 588) إلى وجود العديد من الطرق في قياس الأداء منها الطرق المباشرة كالملاحظة الميدانية والتقارير الشفوية ومنها غير المباشرة كالتقارير المكتوبة والمذكرات المرفوعة ، وفيما يلي توضيح لكل واحدة منها :

أولاً : الطرق المباشرة في قياس الأداء

1. **الملاحظة الميدانية** Field Observation

يقوم الرئيس المباشر بالمرور شخصياً على مواقع الإنتاج وفي مقار أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته، بالإضافة إلى أنه يقوم بإسداء النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين، وحل العقبات والمشاكل الفنية والإنتاجية التي قد تحدث من قبل الأفراد أو الآلات وتسجيل كل مشاهداته في نموذج خاص لهذا الغرض.

2. **التقارير الشفوية** Oral reporting

يتلقى الرئيس المباشر من المسؤولين المباشرين للعمل أو الملاحظين له في مواعيد محدده وأوقات معينة الموقف الفعلي للعملية الإنتاجية سواء أكانت مكتبية أو فنية وذلك في صورة مقابلة أو لقاء مباشر في مكتبة أو في صورة اجتماع دوري يعتمد بهذا الشأن، وتتم فيه معرفة الموقف النهائي للأداء والإنجازات التي تمت والعقبات التي ظهرت وكيفية الخروج منها ويقوم الرئيس المباشر بإبداء

الملاحظات والاقتراحات بما يخدم العملية الإنتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

ثانياً: الطرق الغير مباشرة في قياس الأداء

1. **التقارير المكتوبة** Written Reporting

وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصاً لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في المكاتب والورش والمعمل والمصانع، ولتعطي للرئيس المباشر الموقف بإيجابياته وسلبياته لاتخاذ ما يلزم بشأنها. وتأخذ التقارير أشكالاً وصوراً مختلفة حسب الغرض من كل تقرير ونوع المعلومات المطلوب إدراجها فيه، فيوجد التقرير الإحصائي، والتقرير العملي، والتقرير الدوري، والتقرير المالي، والتقرير الإخباري. ويراعى كافة أنواع التقارير تأكيد الأفكار المهمة والوضوح وذكر الحقائق بتجرد والأمانة في سرد المعلومات وعدم التحيز وقوة الإقناع بذكر الأدلة الدافعة وأن يمتلك معد التقارير المهارة في تنسيق التقرير وتنظيمه من حيث تسلسل المعلومات بشكل منطقي ووفق منهجية عملية مدروسة.

2. **المذكرات المرفوعة** Written Memorandums

وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج وأشكالاً مختلفة من حيث التصميم ونظراً لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والمهمة والتي تحتاج إلى البت بشأنها وعادة

يتنـــأول موضـــوع المـــذكرة الأمـــور الطارئـــة في العمـــل المكـــتبي أو الفـــني والوضـــع الحـــالي في العمليـــة الإنتاجيـــة. وتـــساعد المـــذكرة الـــرئيس المباشـــر في الوقـــوف الفـــوري علـــى واقـــع العمـــل وإنتاجيتـــه ومـــشاكل وحـــل العقبـــات والأزمـــات أولاً بـــأول لـــذا فـــإن المـــذكرة تتحـــرر كـــثيراً مـــن قيـــود شـــكليات التقـــارير المرفوعـــة نظـــراً لاخـــتلاف كـــل منهـــا ودور كـــل منهـــا أيـــضاً، وأن تكـــون مختـــصرة اختـــصاراً غـــير مخـــل ومطـــولاً تطـــويلاً غـــير ممـــل بمـــا يخـــدم الحالـــة والموقـــف، وأن تركـــز علـــى موضـــوع واحـــد فقـــط وأفكارهـــا مترابطـــة لا مبعثـــرة، وأن تحـــدد المـــذكرة في نهايتهـــا المطلـــوب عملـــه مـــن الـــرئيس المباشر (المزيني، 2002: 585 ــ 588) .

وأشـــار (العـــزاوي وجـــواد، 2010: 370) إلى العديـــد مـــن طـــرق قيـــاس الأداء نـــذكر منهـــا: قائمـــة المراجعـــة، قائمـــة التـــدرج البيـــاني، طريقـــة الوقـــائع الحرجـــة، طريقـــة الترغيـــب، طريقـــة التوزيـــع الإجبـــاري، طريقـــة المقارنـــة المزدوجـــة، طريقـــة مـــدخل الرقابـــة . وقـــد أشـــار كـــل مـــن (العـــزاوي وجـــواد، 2010: 381) إلى وجـــود طـــرق معتمـــدة علـــى النتائج في تقييم الأداء منها: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة تخطيط العمل.

(2 - 6 - 2): عالمية إدارة الموارد البشرية

عالمية إدارة المـــوارد البـــشرية هـــو يعـــبر عـــن المفهـــوم الأشمـــل لإدارة المـــوارد الـــشرية الدوليـــة وهـــو يمثـــل مـــصطلحاً مرادفـــاً للتنـــوع في القـــوى العاملـــة ، لكـــن مـــن الـــصعب العثـــور علـــى تعريـــف عـــام وشـــامل لمـــصطلح المـــوارد البـــشرية الدوليـــة والمـصطلح هـذا مـن الـسهل فهمـه علـى مـستوى العمـل المحلـي حيـث هنـاك العديـد مـن

التعريفات التي تحيطنا علماً بإدارة الموارد البشرية المحلية ، أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ أبعاداً أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبارها على المستويين المحلي والدولي مفهوماً واحداً، فقد وصف الدكتور (أحمد عبد الرحمن) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما إزداد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة (عباس، 2008: 52).

ويعرف (عباس،2008: 25) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية متعددة الجنسية مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة.

ومن التعريف السابق نلاحظ أن الشركات متعددة الجنسية تواجه تحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة منها الاختلافات الثقافية وطرق التطوير والتدريب للأفراد العاملين في هذه الشركات حيث تطبق هذه الشركات أساليب متعددة ومختلفة للتغلب على هذه التحديات عندما تضم هذه الشركات أيدٍ عاملة متعددة الجنسيات (دولية) ومن هذه الأساليب قيام الشركات متعددة الجنسية بتقديم برامج تدريب لموظفيها التنفيذيين لأداء مهمات دولية لإكسابهم مهارات التعامل والاتصال مع الآخرين في حال وجود تباينات ثقافية . وكما تواجه الشركات

متعددة الجنسية أيضاً مشكلات أخرى مثل الضغوط النفسية والإجتماعية والعزلة التي يتعرض لها العاملون التي تنجم عن مفارقتهم لأوطانهم ، وأهلهم ، وأقاربهم، وأصدقائهم.

(2 - 6 - 3): التحديات التي تواجه الموظفين المغتربين

أشار (عباس،2008: 77ـــ 78) إلى أن العاملين الأجانب يواجهون العديد من التحديات عند مغادرتهم لبلدانهم الأصلية للعمل لدى فروع الشركات متعددة الجنسية في دول أخرى ومن بين هذه التحديات ما يلي:

1. الضغوط النفسية والاجتماعية قد تجعل الموظف الأجنبي يشعر وكأنه معزول عن بلده ويعاني من القلق والصدمة الثقافية.
2. عندما يشعر العاملون الأجانب في بلد معين ببعدهم عن بلدهم من الناحية الجغرافية يفقدون الشعور بثقافتهم مما يسبب لهم الإرباك وعدم الثقة في النفس ورفض البيئة والثقافة الجديدة وبعد ذلك يقل حماسهم للعمل في ثقافة غير مألوفة مما ينعكس سلباً على فاعليتهم وأدائهم.
3. إن الموظفين المغتربين يواجهون عند عودتهم إلى أوطانهم صعوبة في التأقلم والتكيف مع ثقافتهم ومجتمعهم مرة أخرى حيث يتلقون صدمة جديدة غير متوقعة.

وانطلاقاً من هذه التحديات ما زالت الشركات تحاول تطوير استراتيجيات لتخفيف تأثير الصدمة الثقافية ومنهذه الاستراتيجيات تزيد الموظفين المغتربين وعائلاتهم بالتدريب اللغوي والثقافي لمساعدتهم على التكيف والاستمرار في الظروف الثقافية الجديدة .

(2 - 7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة (أبو شعبان، 2003) بعنوان "أثر التباين الاستراتيجي على أداء المنظمات الفندقية في الأردن".** واستخدم الباحث نموذج مايلز وسنو 1978 والذي يقوم على المواءمة بين استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية التي تؤدي إلى أداء أفضل. وهدفت إلى معرفة الاستراتيجية المتبعة لدى الفنادق من فئة ثلاث وأربع وخمس نجوم في الأردن، وأكدت على دراسة تأثير التكيف الاستراتيجي على أداء هذه الفنادق . وقد صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات وقياس الفرضيات وتضمنت العينة 41 فندقا وهي تمثل 50% من مجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن أصحاب الفنادق الذين يتبعون استراتيجية المنقبين هم الأكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية وخاصة بيئة الفنادق في الأردن.

- **دراسة (فرحان، 2003) بعنوان " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية".** هدفت للتعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري

في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة ووجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة ووجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري وأن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

- **دراسة (العوفي، 2005) بعنوان** "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، **جامعة الأمير نايف العربية ، لمملكة العربيةالسعودية : وقد** هدفت إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية من خلال (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والدرجة الوظيفية) وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية من خلال (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والدرجة الوظيفية) وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى العاملين، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين والمتمثلة في (المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والوظيفة) ومن نتائجها أيضاً نفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين فيها والمتمثلة في (المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والوظيفة).

- **دراسة (الهيتي، 2005) بعنوان** " **تاثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية".** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (793) فردا، ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيرا للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و (القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروقا إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

- **دراسة (الدويلة، 2007) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية".** هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ومعرفة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. وقد توصلت إلى نتائج مهمة منها أن ثقافة الدور هي أكثر الثقافات تأثيرا على الأداء وأكثرها تطبيقا من قبل أفراد العينة ويليها ثقافة القوة.

- **دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية".** هدفت إلى الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر إيجاباً على أداء

الموظفين، أما المناخ التنظيمي السلبي فإنه يضعف أداء العاملين ويدفعهم إما إلى ترك العمل بالمنظمة أو الانتقال إلى إدارة أخرى داخل المنظمة.

- **دراسة (الخزاعله، 2007) بعنوان "الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بادائهم الوظيفي".** هدفت إلى التعرف على الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية ، وقد قام الباحث بتوزيع استبانتين الأولى للكشف عن عمق الصراع بين القيم الإجتماعية والتنظيمية والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية : المتوسطات الحسابية، الانحرفات المعيارية، معامل الإرتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الصراع بين القيم الإجتماعية والتنظيمية كانت منخفضة وأن مستوى الأداء كان متوسطاً.

(2 - 7 - 2): الدراسات الاجنبية

- **دراسة (Ho, Christine D,2000) بعنوان "كيف يؤثر التنوع على الأداء: نموذج عملية التوسط".** هدفت هذه الدراسة التي أجريت في قسم الإدارة بجامعة ملبورن باستراليا إلى معرفة الأثر المتوقع لتنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال من خلال تطوير نموذج يوضح دور بعدين من أبعاد التنوع وهما التنوع الملحوظ والتنوع غير الملحوظ. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن التنوع القوى العاملة تأثيراً على الأداء، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف بعد التنوع نفسه . فقد وجدت الدراسة أن بعض متغيرات التنوع لها تأثير واضح وملموس وهنالك أنواع أخرى ذات تأثير أقل.

2. أن للتنوع تأثيرات مختلفة على أداء العاملين، وهذا يعتمد على بعد التنوع وكذلك على مدى فاعلية الاتصال بين العاملين أنفسهم.

3. إن العلاقة بين التنوع وأداء الجماعة هي علاقة معقدة، ففي حالات التنوع الملحوظ فإن معدلات الاتصال تنخفض بين أعضاء المجموعة الواحدة ، حيث قليلا ما يتصل الأفراد مع بعضهم بعضا مما يشكل بيئة مناسبة لسوء الفهم الذي قد يؤدي إلى حدوث صراع شخصي فيما بينهم ينعكس سلباً على أدائهم.

- **دراسة (Finigan,2000) بعنوان "أثر القيم الثقافية والفردية على الالتزام التنظيمي".** هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم الفردية والقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث في التحليل أسلوب الانحدار المتعدد التراكمي) لاختبار درجة التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية، وتوصلت الدراسة إإلى انه من بين (12) تحليلاً للانحدار لفحص تأثير القيم ، وجد أن هنالك تحليلاً واحداً معنوياً للقيم الفردية، بينما كان هناك (6) تحليلات أوضحت تأثيرا للقيم التنظيمية ، وأوصت الدراسة بأن على المنظمة معرفة كيف ينظر العاملون إلى قيمها، وأنه لا بد من معرفة "عقد القيم" من أجل تحقيق تطابق جيد بين الفرد والمنظمة مع عدم إهمال الخصائص الفردية للأفراد.

- **دراسة** (Kirkman & Shapiro, 2001) **بعنوان** "تاثير القيم الثقافية على الرضا الوظيفي والتزام المنظمة في فرق العمل الذاتية الإدارة ، دور الوسطاء في مقاومة الموظف". هدفت إلى فحص تأثير القيم الثقافية للفرد على الرضا الوظيفي لعضو فريق العمل وذلك من خلال مجموعة من الفرضيات. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات (461) فريق عمل في عدة بلدان مختلفة منها الولايات المتحدة الفلبين، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أداء الفرد يعتمد على العلاقة بين قيمه الثقافية واتجاهاته نحو العمل، وعلى مدى مقاومته وعدم تقبله لبعض القيم الثقافية والمعايير السلوكية لباقي أعضاء الفريق ، وإن القيم الثقافية في دول شمال أمريكا وأوروبا والدول الآسيوية تتجه نحو العمل الجماعي مع درجة عالية من الرضاء الوظيفي والتزام الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

- **دراسة** (Rajan Amin & Sharon ,2003) **بعنوان** " أثر الأعمال على التنوع". وطبقت على عينة من (500) منظمة مختلفة الأحجام في قطاعي الإنتاج والخدمات في المملكة المتحدة وبعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة وهدفت إلى معرفة تأثير التنوع في القوى العاملة على الأداء في تلك المنظمات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العولمة أسهمت في إيجاد قطاعات وأنواع مختلفة من الزبائن والعملاء في الداخل والخارج مما أسهم في ظهور

الحاجة إلى أيدٍ عاملة متنوعة ومختلفة قادرة على التعامل بفاعلية مع أسواق مختلفة، وكما توصلت إلى أن تنوع القوى العاملة في المنظمة ساعد على تحقيق العديد من المزايا مثل تحسين الإنتاجية وإرضاء العملاء وزيادة حجم المبيعات وكذلك تعزيز القدرة على الإبداع بالإضافة إلى ذلك أن للقيم الثقافية في البيئة التي تعمل بها يعد أمرا حيويا لنجاحها وإن التنوع الثقافي بين العاملين يسهم في تحسين مستويات الأداء.

- **دراسة** (Lund,2003) **بعنوان** "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في الشركات الأمريكية، حيث أشارت إلى وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لنوعية الثقافة التنظيمية المتبعة.

- **دراسة** (Cakar & Erturk, 2010) **بعنوان** " **مقارنة قدرات الابداع واختبار أثر الثقافة التنظيمية والتمكين**". هدفت إلى معرفة تحليل الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية ، وقد طبقت الدراسة على عينة من 743 فرداً يعملون في 93 شركة متوسطة وصغيرة الحجم في مختلف مناطق الجمهورية التركية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة ، منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية.

(2 - 8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اهتمت معظم الدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء فقط ، ولم تعطِ أهمية كافية لتأثير الثقافة الفردية على الأداء ، سواء كان هذا التأثير إيجابياً في بعض جوانبه أو سلبياً في بعض جوانبه الأخرى ، كما أنها تناولت ذات الموضوع في بيئات لا تتصف بالتنوع الثقافي، كما أنها طبقت في قطاعات إقتصادية لا تشمل الفنادق السياحية باعتبارها مشاريع استثمارية كبيرة بحاجة إلى مزيد من الاهتمام. وتتميز هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها التي تطبق على المغتربين العاملين في قطاع الفنادق الأردنية في منطقة البحر الميت. إضافة لما سبق تتميز هذه الدراسة عن غيرها بما يلي :

1. أعطت اهتماما أكبر لتأثير الثقافة الفردية وعناصرها على مستوى أداء العاملين الأجانب.
2. لقد أجريت الدراسات السابقة وتم تطبيقها في بيئات غربية بأغلبها ، بينما تمت الدراسة الحالي في بيئة عربية أردنية.
3. تتميز هذه الدراسة كونها دراسة يعايشها الباحث يوميا باعتباره أحد موظفي إدارة الموارد البشرية في إحدى هذه الفنادق .
4. تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى من نوعها في إدارة الموارد البشرية الدولية في الوطن العربي والمملكة الأردنية الهاشمية في قطاع الفنادق السياحية حيث ضمت 27 جنسية غير عربية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمـــــة

هـــدفت الدراســـة الحاليـــة إلى بيـــان أثـــر الاختلافـــات في القـــيم الثقافيـــة الفرديـــة للمغتربـــين (الأجانـــب غـــير العـــرب) العـــاملين في قطـــاع الفنـــادق الـــسياحية في منطقـــة البحـــر الميـــت علـــى مـــستوى أداء هـــؤلاء العـــاملين في هـــذا القطـــاع. ولتحقيـــق هـــذا الهـــدف أتبـــع الباحـــث المـــنهج الوصـــفي والتحليلـــي عـــبر اســـتخدام الأســـلوب التطبيقـــي المتـــضمن اســـتخدام العديـــد مـــن الطـــرق والمعالجـــات الإحـــصائية ذات العلاقـــة بموضوع الدراسة.

ويتـــضمن هـــذا الفـــصل علـــى مـــنهج الدراســـة المتبـــع، ومجتمـــع الدراســـة وعينتهـــا، ووصـــف المـــتغيرات الديمغرافيـــة لأفـــراد عينـــة الدراســـة، وأدوات الدراســـة ومـــصادر الحـــصول علـــى المعلومـــات، والمعالجـــات الإحـــصائية المـــستخدمة وكـــذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

لإغـــراض اســـتكمال هـــذه الدراســـة اســـتخدم الباحـــث المـــنهج الوصـــفي التحليلـــي المرتكـــز علـــى الدراســـة الميدانيـــة للحـــصول علـــى البيانـــات مـــن مـــصادرها الرئيـــسية واختبـــار صـــحة الفرضـــيات للإجابـــة عـــن تـــساؤلاتها. إذ يحـــاول المـــنهج الوصـــفي التحليلـــي أن يقـــارن ويفـــسر ويقـــيم لغـــرض التوصـــل إلى نتـــائج تخـــدم أهـــداف الدراســـة

الحالية وذلك من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأجانب (غير العرب) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت، والبالغ عددهم (254) عاملاً موزعين على الفنادق التالية (كمبنسكي عشتار، موفنبيك، الماريوت، الهوليدي إن وفندق البحر الميت العلاجي) موزعين على الفنادق الخمسة وفق الجدول رقم (3 ـ 1):

الجدول (3 ـ 1)

مجتمع الدراسة

ت	الفندق	عدد العاملين الأجانب	عدد الجنسيات
1	الكمبنسكي عشتار	137	16
2	الماريوت	34	9
3	الهوليدي إن	32	3
4	الموفنبيك	26	10
5	البحر الميت العلاجي	24	1
	المجموع	254	

وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة 56 % بالطريقة العشوائية العنقودية البسيطة وقد اختيرت هذه الطريقة لإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع المبحوث لإبداء أرائهم. وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (142) عاملاً أجنبياً موزعين على الفنادق بنسب متباينة، وقد تم توزيع (142) على أفراد عينة الدراسة، استبعد ما مجمله (2) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وعليه يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (140) أي بنسبة 55.1% عامل أجنبي. والجدول (3 . 2) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3 – 2)

أفراد عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة.

ت	الفندق	عدد العاملين الأجانب	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الإستبيانات غير صالحة
1	الكمبنسكي عشتار	137	69	69	–
2	الماريوت	34	24	24	–
3	الهوليدي إن	32	18	17	1
4	الموفنبيك	26	17	16	1
5	البحر الميت العلاجي	24	14	14	–
	المجموع	254	142	140	2

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ـ 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية طبقاً للقارة، اسم الفندق، مدة الخدمة في الفندق، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والوظيفة، والمستوى الوظيفي)، حيث يتضح أنه وفيما يتعلق بمتغير العمر أن ما نسبته (97.9%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 27 سنة فأقل ولغاية 47 سنة وهو ما يعكس التركيز على الجانب الشبابي في الفنادق محل الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت النتائج أن 45.7 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 54.3% من الإناث، وذلك بسبب الحاجة الملحة لوجود الإناث بسبب قلة عدد الإناث من العرب اللواتي لا يفضلن العمل في الفنادق السياحية بسبب الثقافة العربية والبيئة الأردنية من جهة وبسبب بعد المسافة عن العاصمة عمان من جهة أخرى وما يرتبط بالمؤهل العلمي فقد تبين أن 45% من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وان 31.4% هم من الجامعيين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وأن 18.6% هم ممن يحملون شهادات علمية دبلوم أو أقل، وأخيراً، أن 5% من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم وذلك يدل على أن مديري إدارة الموارد البشرية يقومون بالتخطيط لاستقطاب الأيدي العاملة الأجنبية ذات التحصيل العلمي بكفاءة وفعالية. وما يرتبط بعدد سنوات الخبرة

فقد بينت النتائج أن 92.9% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين أقل من عام ولغاية سبعة أعوام، والنسبة المتبقية هم ممن لديهم خبرة عملية من 10 أعوام فأكثر. وبينت النتائج أيضاً أن 36.4% من أفراد عينة الدراسة هم من الإداريين، وأن 63.6% هم من الخدميين. والجدول يبين وصف المتغيرات الديمغرافية الاخرى لأفراد عيتة الدراسة.

الجدول (3 ـــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	**ذكور**	64	45.7
		أنثى	76	54.3
2	العمر	27 **سنوات فأقل**	57	40.7
		من 28 - 37 **سنة**	54	38.6
		من 38 - 47 **سنة**	26	18.6
		من 48 - 58 **سنة**	3	2.1
		59 **فأكثر**	–	–
3	المؤهل العلمي	**دبلوم أو أقل**	26	18.6
		جامعي	44	31.4
		ماجستير	63	45
		دكتوراه	7	5
4	الجنسية طبقاً للقارة	**أوروبية**	37	26.4
		أفريقية	25	17.9
		أمريكية	23	16.4
		آسيوية	46	32.9
		أسترالية	9	6.4

يتبع الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
5	مدة الخدمة في الفندق	**أقل من عام**	57	40.7
		من 1 - 3 أعوام	53	37.9
		من 4 - 6 أعوام	19	13.6
		7 أعوام فأكثر	11	7.9
6	عدد سنوات الخبرة	**أقل من عام**	31	22.1
		من 1 - 3 أعوام	61	43.6
		من 4 - 6 أعوام	26	18.6
		من 7 - 9 أعوام	12	8.6
		10 أعوام فأكثر	10	7.1
7	الوظيفة	**إداري**	51	36.4
		خدمي	89	63.6
8	المستوى الوظيفي	**الادارة العليا**	22	15.7
		الادارة الوسطى	42	30
		الادارة التشغيلية	76	54.3

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (9) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية طبقاً للقارة، اسم الفندق، مدة الخدمة في الفندق، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والوظيفة، والمستوى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تتضمن القيم الثقافية الفردية من خلال أربعة متغيرات رئيسة (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) و(17) فقرة لقياسها. وقد قسمت الفقرات على النحو التالي:

المتغير	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالوقت	التعاون	التطوير والتغيير
الفقرات	من 10 – 13	من 14 – 17	من 18 – 22	من 23 – 26

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء القيم الثقافية التنظيمية من خلال (4) متغيرات وهي (الدعم، الأهداف، الحرية، الالتزام والانضباط) و(13) فقرة لقياسها. وقسمت الفقرات على النحو التالي:

المتغير	الدعم	الأهداف	الحرية	الالتزام والانضباط
الفقرات	من 27 ــ 30	من 31 ــ 33	من 34 ــ 36	من 37 ــ 39

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

رابعاً: تضمن هذا الجزء الأداء الفردي و(9) فقرة لقياسها، من الأسئلة 1 ــ 9.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس من (39) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس *LiKert* الخماسي.

3. المقابلات: في إطار الجهود التي قام بها الباحث لجمع البيانات والمعلومات حول طرق وأساليب تنمية وتدريب العاملين الأجانب ، فقد قام الباحث بعمل عدد من المقابلات مع مديرين إدارة الموارد البشرية ومع مسؤولي التدريب للاستفادة من خبرتهم العملية وبهدف إثراء الدراسة في الفنادق موضوع الدراسة ويمكن تلخيص نتائج هذه المقابلات كالتالي:

أولاً : مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية ومسؤول التدريب في فندق الكمبنسكي عشتار (السيد خالد محمدية، أيار/2011)

يعد فندق الكمبنسكي من أكثر الفنادق التي تستقطب موارد بشرية دولية للعمل لديها فهو يضم تحت إدارته (16) جنسية غير عربية تمثل كل منها ثقافة البلد التي تنتمي إليه وبوجود هذا العدد الكبير من الجنسيات حيث يبلغ عدد العاملين الأجانب عند إجراء هذه الدراسة (137) (بيانات إدارة الموارد البشرية من فندق الكمبنسكي عشتار، 2011) ، ومما سبق إن وجود هذا العدد يؤدي إلى وجود تباينات في القيم الثقافية الفردية لدى العاملين الأجانب ، وفي هذا الصدد فقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية وقام الباحث أيضاً بالتدرب مع العاملين الأجانب والعرب في برنامج التدريب الخاص في الفندق ويطلق على هذا البرنامج بإسم DNA Training Program (Deoxyribonucleic Acid) (الحمض النووي) ويطبق هذا البرنامج التدريبي في جميع فروع الكمبنسكي حول العالم حيث يتمحور هذا البرنامج التدريبي على جمع وإذابة التباينات في القيم الثقافية الفردية تحت مظلة القيم التنظيمية ، وتقسم القيم التنظيمية في هذا الفندق وجميع فنادق الكمبنسكي في العالم إلى خمس قيم رئيسية وهي :

- توجيه الأفراد: حيث تعبر هذه القيمه التنظيمية عن إعطاء الشعور للنزلاء والموظفين بالانتماء إلى فندق الكمبنسكي وهذا يؤدي إلى التزام العاملين بالعمل بالأنظمة والسياسات والإجراءات المتبعة في هذا الفندق.
- الاستقامة: وتشجع هذه القيمه الموظفين على أن يكونوا أنفسهم ، وأن يقول الموظف ما يخطر بباله وأن يكون صريحاً ، وأن يكون قدوة لغيره من الموظفين والعفو عن أخطاء زملائه أو نزلاء الفندق ونسيانها.

- الأداء الأفضل: وتشجع هذه القيمة التنظيمية الموظفين على أن يكونوا مقدمي حلولاً للمشاكل التي قد تواجههم وتواجه الفندق ، وعلى أن يعاملوا النزيل في الفندق وكأنه ضيف خاص بهم في منزلهم وفي بلدهم ، والتعلم والاستفادة من التحديات التي تواجههم .
- خلق التقاليد: وهي تحث الموظفين على إعطاء أفكار جديدة بحيث تقوم الإدارة بتبني هذه الأفكار وتطويرها لتصبح تقليداً في الفندق ، وتحث الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف داخل الفندق ، وتحث الموظفين أيضا على أن يكونوا مرنين وقابلين للتغيير .
- الشغف نحو الترف الأوروبي: وهذه القيمة التنظيمية تحث الموظفين على إكمال تعليمهم ، اللباقة في التعامل مع النزلاء والزملاء ، الاهتمام بإنجاز العمل بأعلى المعايير الأوروبية ، الاهتمام بالتفاصيل حتى لو كانت صغيرة ، الاهتمام بالمظهر الشخصي واللباس .

وهناك سياسة وقاعدة تنظيمية أساسية في فندق الكمبنسكي عشتار وهي "إن شعرت أنك لا تنتمي إلى هذه القيم فإنك حتماً في المكان الخاطئ".

ثانياً: مقابلة مع مسؤول التدريب في فندق الماريوت (السيد: يوسف ، مسؤول التدريب والنشاط الإجتماعي، **أيار**/2011)

في إطار الجهود المبذولة قام الباحث بعمل مقابلة شخصية مع مسؤول التدريب والنشاط الاجتماعي في فندق الماريوت الذي بلغ عدد الجنسيات عند

إجـراء هــذه الدراســة علــى (9) جنــسيات غــير عربيــة وبلــغ عــدد العــاملين الأجانــب عنــد إجــراء هــذه الدراســة (34) عــاملاً أجنبيــاً ، حيــث تقــوم إدارة المــوارد البــشرية بــإجراء بــرامج تــدريب خاصــة بالتباينــات والاختلافــات الثقافيــة الموجــودة لــدى مــوظفي الفنــدق ومــن هــذه الــبرامج التدريبيــة برنــامج التنــوع والاختلافــات الثقافيــة (Diversity & Cultural Differences) ومــن خــلال هــذا التــدريب يــتم طــرح أمثلــة حقيقيــة علــى هــذه الاختلافــات الثقافيــة منهــا لغــة الجــسد واللغــة والقــيم الفرديــة والعــادات والتقاليــد المختلفــة بــين الــدول وذلــك لتوضــيحها للعــاملين مــن أجــل أن لا يحــدث هنالــك ســوء فهــم لمــا تعنيــه هــذه القــيم في الثقافــة الأخــرى. ومــن النتــائج الــتي توصــل لهــا الباحــث مــن هــذه المقابلــة أن الفنــدق لديــه إيجابيــات بوجــود هــذه الاختلافــات الثقافيــة منهــا تعــدد المهــارات في الفنــدق ووجــود مــوظفين يتكلمــون أكثــر مــن لغــة وإثــراء العمــل بالأفكــار الجديــدة وكــل هــذا يــؤدي إلى تقويــة الفنــدق والنهــوض بأدائه إلى الأفضل.

ثالثــاً : مقابلــة مــع مــديرة المــوارد البــشرية في فنــدق الهوليــدي إن (الــسيدة : صــفاء الراعــي، أيار ، 2011)

يعــد فنــدق الهوليــدي إن أحــد الفنــادق مــن اتحــاد يتكــون مــن عــشرة فنــادق في المجموعــة العالميــة للفنــادق وهــو يعــد الفنــدق الوحيــد في هــذه المجموعــة حيــث يتميــز بأنــه فنــدق خــاص للعــائلات ، ويــضم هــذا الفنــدق (3) جنــسيات غــير عربيــة ويبلــغ عدد العاملين الأجانب في هذا الفندق نحو (32) موظفاً أجنبياً .

وبوجود هذه الجنسيات وهذا العدد من العاملين وباعتبار الفندق كعضو في مجموعة الفنادق العالمية التي تضم العديد من الثقافات والجنسيات والموجودة في جميع انحاء العالم فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع برامج تدريب خاصه للموظفين العرب والأجانب من أجل إزالة التباينات في القيم الثقافية الفردية وجمع جميع العاملين في مجموعة الفنادق العالمية تحت مجموعة واحدة من القيم التنظيمية تحت ظل المجموعة العالمية للفنادق التي من ضمنها فندق الهوليدي إن .

وقد قام الباحث بعقد مقابلة شخصية مع مديرة إدارة الموارد البشرية على فترتين زمنيتين مختلفتين وتبين من ذلك أن فندق الهوليدي إن يحمل في طيات ثقافته التنظيمية العديد من القيم التنظيمية التي بدورها تقوم بجمع كافة الثقافات في المجموعة العالمية للفنادق حيث بلغ عدد هذه القيم المنشورة والمكتوبه داخل الفندق نحو خمس قيم رئيسية وإثنتي عشرة قيمة ثقافية فرعية ، ويذكر الباحث في هذا الصدد القيم الثقافية التنظيمية الرئيسية وهي كالتالي :

- نعمل معاً بشكل أفضل: وتشير هذه القيمة التنظيمية إلى الدمج بين الخبرات المختلفة لتطوير أفكار أفضل . بالإشارة هنا إلى خبرات جميع الفنادق في مجموعة العالمية للفنادق.
- قم بالعمل الصائب ولا تبقيها لنفسك: حيث تتيح هذه القيمة التنظيمية للموظفين القدرة على الوصول إلى المدير الأقليمي للفندق على رقم مباشر دون

المرور على المستويات التنظيمية أو الإدارية ودون وجود أي إجراءات مراقبة على هذا الخط ، حيث يستطيع الموظف العربي والأجنبي من التحدث مع المدير الإقليمي مباشرة.

- التطوير الذاتي: حيث تعبر هذه القيمه عن دعم الإدارة للموظفين من أجل أن يقوموا بتطوير أنفسهم وتقوم الإدارة بترقية ما نسبته 30% من عدد الموظفين سنوياً بناءً على ذلك.

- الاهتمام بالموظفين: وتعبر هذه القيمة عن مدى اهتمام الإدارة بالموظفين باختلاف حاجاتهم ورغباتهم وذلك لتمكين الموظفين ودعمهم من أجل تحقيق أهداف الفندق وأهادفهم أيضاً.

- الاحتفال بوجود الاختلافات الثقافية: وهذ القيمه تساعد الموظفين على الشعور بأن وجود هذه الاختلافات الثقافية والقيم الفردية تعطي الفندق قيمة إيجابية وتساعد في تنمية الفندق وإثراء العمل بالخبرات المختلفة والأفكار الجديدة.

ومن البرامج التدريبية التي تقدمها إدارات الموارد البشرية الدولية في منظمات الأعمال متعددة الجنسية ما يلي :

التدريب الثقافي:

تهدف برامج التدريب الثقافي إلى تعريف العامل الأجنبي بثقافة البلد المضيف ولذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريب للموظفين المغتربين قبل وبعد

وصولهم للبلد المضيف ويتعلق محتوى هذه البرامج التدريبية على التعرف بثقافة المجتمع هناك (العادات والتقاليد والقيم والدين والممارسات الإجتماعية).

برامج إستيعاب الثقافة:

وتعتبر هذه البرامج مقبولة وفعالة في مساعدة العامل الأجنبي على التكيف وعدم الشعور بالعزلة في البلد المضيف فمن خلال ما يتعلمه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف ومناسبات دينية يستطيع العامل الأجنبي أن يتفهم حياة الناس ويتصرف بطريقة تتماشى مع ثقافتهم وقيمهم مما يجعل منه عضواً فعالاً وصاحب مكانة من التقدير في مكان عمله.

تفاعل قيم الثقافية الفردية و قيم الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء:

مع وجود هذا العدد الكبير من الثقافات والجنسيات تحت سقف واحد في الفنادق موضوع الدراسة فإن من مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق هي أن تجمع بين هذه التباينات في القيم الثقافية لتطوير ثقافة تنظيمية واحدة لاحتواء هذه الثقافات والقيم الثقافية الفردية المختلفة ومن أجل السيطرة عليها والتحكم بها عن طريق وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة وذلك يعطي المنظمة قيمة إيجابية ويعطيها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الفنادق ، بحيث تمكن الثقافة التنظيمية العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، فتسهل الثقافة التنظيمية عملية الاتصال بين الموظفين وتعطيهم المعايير

للقيام بالعمل المطلوب منهم مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

إيجابيات وسلبيات وجود ثقافات متعددة داخل الفنادق موضوع الدراسة.

من ضمن الجهود التي قام بها الباحث في إجراء هذه الدراسة وعند القيام بالمقابلات الشخصية مع مديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب وبعض العاملين الأجانب فقد تبين للباحث وجود بعض السلبيات والإيجابيات في وجود هذا العدد الكبير من الثقافات والجنسيات تحت سقف واحد ويلخصها الباحث بالنقاط التالية :

أولاً : الإيجابيات

- يثري المنظمة بالأفكار الجديدة .
- يعطي المنظمة ميزة تنافسية على النطاق المحلي والدولي .
- وجود أيدي عاملة مختلفة الثقافات تعطي المنظمة فرصة كبيرة في إيجاد حلول ريادية ومختلفة لحل المشاكل التي قد تواجهها .
- وجود العديد من اللغات التي من الممكن الاستفادة منها في التعامل مع النزلاء الذين لا يتكلمون اللغة الإنجليزية بطلاقة .
- وجود خبرات عالمية عالية الكفاءة لإدارة هذه الفنادق .
- وجود هذا العدد من الأجانب يعطي العاملين العرب الفرصة لتطوير أنفسهم ولغتهم

- تغير أداء العاملين العرب إلى الأفضل وزيادة المنافسة داخل المنظمة بين العاملين العرب و زملائهم الأجانب في تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً: السلبيات

- وجود الاختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين يؤدي إلى خلق بعض المشكلات بينهم.
- عدم رغبة بعض العاملين من جنسية معينة بالتواصل مع زملائهم بالعمل من جنسية أخرى.
- صعوبة عملية الاتصال بين العاملين وذلك بسبب وجود اختلافات بين دلالات بعض معاني لغة الجسد بين العاملين حيث تختلف الدلالات والمعاني من ثقافة لأخرى.
- عدم قدرة بعض العاملين العرب من التكيف مع العاملين الأجانب مما أدى إلى تركهم لعملهم.
- تواجه إدارة الموارد البشرية بعض التحديات في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين الأجانب من مختلف الثقافات من جهة وبين العاملين العرب وزملائهم الأجانب من جهة أخرى.
- وجود بعض التباينات في معدلات الأجور بين العاملين العرب والأجانب.

(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة التي سيتم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية *Arithmetic Mean & Standard Deviation* لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- اختبار *T* لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- استخدام تحليل الارتباط التشابكي *Canonical Correlation* باستخدام برنامج *Statistica* لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرين مستقلين وأثر هذه العلاقة على متغير تابع.
- تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA*، وذلك للتحقق من وجود فروق في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- اختبار *T* لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس.
- اختبار *Scheffe* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة مصدر الفروق في حالة وجودها.
- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

والأهمية المرتفعة أكثر من 3.67.

(3- 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير

محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الاهتمام بالعمل	0.718
2	الاهتمام بالوقت	0.721
3	التعاون	0.734
4	التطوير والتغيير	0.759
	القيم الثقافية الفردية	0.798
5	الدعم	0.846
6	الأهداف	0.731
7	الحرية	0.694
8	الالتزام والانضباط	0.767
	القيم الثقافية التنظيمية	0.826
	أداء العاملين	0.758
	الإستبانة ككل	0.869

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

(4-2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: القيم الثقافية الفردية

لوصف مستوى القيم الثقافية الفردية من حيث (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدأول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3) ؛ (4ـ4)

جدول (4ــ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالعمل في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الاهتمام بالعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي	4.46	0.95	18.302	0.000	1	مرتفعة
2	ترتفع معنوياتي عندما أنجز عملي بكفاءة ملحوظة	4.24	0.80	18.056	0.000	2	مرتفعة
3	أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي	3.92	1.00	10.937	0.000	4	مرتفعة
4	عملي يستحق مني كل ذلك المجهود الذي أبذله	3.94	0.99	11.297	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالعمل	4.14	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالعمل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.92 ــ 4.46). بمتوسط مقداره (4.14) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام بالعمل. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي**" بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "**أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاهتمام بالعمل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاهتمام

بالعمل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاهتمام بالعمل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاهتمام بالعمل في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مما يشير إلى أن معظم العاملين في الفنادق هم من ذوي الكفاءات العالية، وأن إدارة الموارد البشرية فيها لديها القدرة على استقطاب واختيار القوى العاملة وتخطيط احتياجاتها بكفاءة ملحوظة.

كما يشير الجدول (4–2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالوقت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80– 4.05). بمتوسط مقداره (3.93) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام بالوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي**" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة "**أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (1.13). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاهتمام بالوقت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاهتمام بالوقت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاهتمام بالوقت

حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وقد يكون لهذه النتيجة دلالة معينة وهي وجود نسق ثقافي وفكري في هذا الجانب أو نتيجة لبرامج التدريب والتوعية للعاملين بأهمية الوقت وقيمته النقدية والمعنوية.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الاهتمام بالوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	أهتم بإنجاز عملي في وقت أقل مما هو محدد	3.94	0.99	9.812	0.000	2	مرتفعة
6	أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة	3.80	1.13	7.449	0.000	4	مرتفعة
7	الوقت الذي اقضيه في عملي يكسبني مزيداً من الخبرة	3.91	1.10	8.403	0.000	3	مرتفعة
8	وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي	4.05	1.03	12.095	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالوقت	3.93	1.06				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4ــ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية بالتعاون في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة *Sig	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر	3.77	1.23	9.212	0.000	5	مرتفعة
10	أتعاون مع زملائي في إنجاز أعمالهم	3.84	0.98	12.306	0.000	3	مرتفعة
11	أوافق على رأي الأغلبية عند مناقشة مشكلة معينة	4.01	0.87	13.562	0.030	2	مرتفعة
12	يطلب مني زملائي أحياناً مساعدتهم في إنجاز بعض الأعمال	3.79	1.01	10.100	0.000	4	مرتفعة
13	أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية	4.05	0.92	13.711	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون	3.89	1.00				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4ـــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التعاون. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77 ـــ4.05). بمتوسط مقداره (3.89) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتعاون. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، فيما حصلت الفقرة "**أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (1.23). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعاون بفقراته

وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التعاون. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير بالتعاون حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعاون في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. ويلاحظ أن مستوى الاستشارة بين العاملين جاء منخفضاً وقد يكون السبب هو الاختلاف الثقافي بين العاملين ونظرتهم إلى استشارة الآخرين على أنها ليست قيمة إيجابية إلى حد ما.

كما يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير بالتطوير والتغيير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.99 ـــــ 4.24). بمتوسط مقداره (4.12) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتطوير والتغيير. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير**" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، فيما حصلت الفقرة " **تسهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.12) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التطوير والتغيير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغيرالتطوير والتغيير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث

نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التطوير والتغيير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. تنطوي هذه النتيجة على دلالة مفادها أنه على الرغم من اختلاف القيم الثقافية للمستجيبين إلا أن يشتركوا في أهمية وفائدة الحاجة إلى التغيير والتطوير في أدائهم.

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	التطوير والتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
14	أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير	4.24	1.23	13.369	0.000	1	مرتفعة
15	أبحث دائماً عن أساليب عمل جديدة لإظهار قدرتي على التطوير والتغيير	4.13	1.02	13.043	0.000	2	مرتفعة
16	أحتاج في بعض الأحيان إلى الالتحاق ببرامج ببرامج التدريب التي يقدمها الفندق من أجل التطوير والتغيير	4.12	0.99	11.918	0.030	3	مرتفعة
17	تسهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي	3.99	1.00	11.748	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتطوير والتغيير	4.12	1.06				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: القيم الثقافية التنظيمية

لوصف مستوى أهمية القيم الثقافية التنظيمية من حيث (الدعم، الأهداف، الحرية، الالتزام والانضباط) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7) ؛ (4ـ8).

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الدعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
18	توفر إدارة الفندق الدعم المعنوي والمؤازرة للعاملين	3.56	1.34	4.910	0.000	3	متوسطة
19	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	3.74	1.16	7.501	0.000	1	مرتفعة
20	تحترم الإدارة القيم الفردية للعاملين من مختلف الجنسيات	3.69	1.17	6.979	0.000	2	مرتفعة
21	تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها	3.51	1.26	4.826	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدعم	3.63	1.23				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الدعم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.74 ـ3.51). بمتوسط مقداره (3.63) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للدعم. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تشارك**

الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، فيما حصلت الفقرة "**تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (1.26). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدعم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الدعم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الدعم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يفضلون أحياناً ممارسة بعض قيمهم الفردية على قيم الثاقفة التنظيمية حسب الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه.

كما يشير الجدول (4ــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الأهداف. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76ـــ 3.90). بمتوسط مقداره (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للأهداف. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، فيما حصلت الفقرة "**تضع الادارة مصلحة الفندق فوق كل إعتبار وتدافع عنها**" على المرتبة الثالثة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.04). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأهداف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الأهداف. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الأهداف حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مما يدل على ان أفراد العينة يدعمون بصورة كافية ادارة الفندق في تحقيق اهدافها في تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال التزامهم بالثقافة التنظيمية التي تطبقها الإدارة.

جدول (4ــ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل	3.90	1.31	10.220	0.000	1	مرتفعة
23	تؤمن إدارة الفندق بأن عملاء ونزلاء الفندق دائماً على حق	3.89	1.03	8.574	0.000	2	مرتفعة
24	تضع الادارة مصلحة الفندق فوق كل إعتبار وتدافع عنها	3.76	1.04	8.128	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأهداف	3.85	1.13				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4ــ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسي	3.38	1.17	3.842	0.000	3	متوسطة
26	تشجع إدارة الفندق على تشكيل فرق عمل من مختلف الجنسيات	3.58	1.05	6.122	0.000	2	متوسطة
27	تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق .	3.61	1.17	6.501	0.000	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحرية	3.52	1.13				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4ــ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الحرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.38 ــ3.61). بمتوسط مقداره (3.52) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للحرية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق**" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، فيما حصلت الفقرة "**أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسي**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.52) وانحراف معياري (1.17). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الحرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الحرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم

المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الحرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. مما يشير إلى أن بعض العاملين يشعرون بفقدان جزء من حريتهم نتيجة لإلتزامهم بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية التي قد تتعارض مع قيمهم الفردية.

كما يشير الجدول (4–8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الالتزام والانضباط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.57—— 3.73). بمتوسط مقداره (3.67) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للالتزام والانضباط. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه**" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (1.30). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام والانضباط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الالتزام والانضباط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الالتزام والانضباط حيث كانت كافة مستويات

الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وتشير هذه النتيجة إلى دلالة معينة وهي ان إدارة الفنادق تفرض قيوداً صارمة على أداء العاملين وتحقيق معايير العمل وهو ما قد يتناقض أحياناً مع حريتهم ووقدرتهم على الأداء المرتفع.

جدول (4ـــ8): المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الالتزام والانضباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
28	لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه	3.73	1.15	7.374	0.000	1	مرتفعة
29	جميع العاملين مدركون لحجم مسؤولياتهم تجاه عملهم	3.71	1.20	7.157	0.000	2	مرتفعة
30	تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة	3.57	1.30	5.186	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإلتزام والإنضباط	3.67	1.22				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: أداء العاملين

لوصف مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدأول (4ـــ9).

جدول (4ـ9): المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق	4.66	0.68	28.748	0.000	1	مرتفعة
32	أحافظ على ممتلكات الفندق من التلف	4.36	0.83	19.382	0.000	2	مرتفعة
33	أستطيع تقييم أدائي بموضوعية	4.29	0.83	18.504	0.000	3	مرتفعة
34	أشعر بالرضا عند إنجاز الأعمال المطلوبة مني	4.18	0.94	15.384	0.000	4	مرتفعة
35	أشعر أحياناً إلى الحاجة إلى إرشادات رئيسي المباشر حول كيفية إنجاز عملي	3.86	1.09	9.741	0.000	7	مرتفعة
36	ترتبط المكافأة بصورة واضحة بالأداء	3.91	0.99	10.859	0.000	6	مرتفعة
37	أتلقى المديح والثناء من رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح	3.84	1.02	9.403	0.000	8	مرتفعة
38	أشعر بان كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير المطلوبة	4.05	0.81	14.852	0.000	5	مرتفعة
39	أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها	3.84	1.02	9.403	0.000	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء العاملين	4.11	0.91				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الأداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 ـ 4.66). بمتوسط مقداره (4.11) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لأداء العاملين. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق**" بمتوسط حسابي بلغ (4.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرات "**أتلقى المديح والثناء من رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح ؛ أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها**" على المرتبة

الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) لكل منها وهـو أدنـى مـن المتوسـط الحسابي الكلـي والبـالغ (4.11) وانحـراف معيـاري (1.02) لكل منهـا. ويبين الجـدول أيضـاً التشتت المنخفض في اسـتجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء العاملين بفقراته وهـو مـا يعكس التقـارب في وجهـات نظر أفـراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أداء العاملين. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء العاملين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أداء العاملين في الفنـادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم فـي منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسـة كان مرتفعاً. وفي ذلك دلالة معينـة تشير إلى أن الأداء الجيد قيمة ثقافية تدعم استقرارهم في العمل وتوفر لهم فرص زيادة مواردهم المادية والمعنوية.

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل الإرتباط التشابكي *Canonical Correlation* واختبار *T* لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA*.

HO_1: الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر القيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.343	0.118	4.511	بين المجاميع	4	0.002	الاهتمام بالعمل	0.531	3.755	0.002
				البواقي	135		الاهتمام بالوقت	0.304	3.201	0.003
				المجموع	139		التعاون	0.238	3.053	0.001
							التطوير والتغيير	0.488	3.524	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر القيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.343) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.118)، أي أن ما قيمته (0.118) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية

الفرديـة بأبعادهـا، كمـا بلغـت قيمـة درجـة التـأثير β (0.531) للاهتمـام بالعمـل، (0.304) للاهتمـام بالوقـت، (0.238) للتعـاون، (0.488) للتطـوير والتغـيير. وهـذا يعـني أن الزيـادة بدرجـة واحـدة في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية الفردية بأبعادهـا يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملـين الأجانب في الفنـادق السياحية محل الدراسـة بقيمـة (0.531) للاهتمـام بالعمـل، (0.304) للاهتمـام بالوقـت، (0.238) للتعاون، (0.488) للتطوير والتغيير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.511) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) **على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة** (0.05)

وتشير هذه النتيجة إلى اهمية اختلاف القيم الثقافية للأفراد العاملين وقدرتها على توليد أفكار ووجهات نظر تساعد إلى حد كبير في حل الكثير من المشكلات التي تعترض أداء العاملين.

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات القيم الثقافية الفردية على أداء العاملـين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO_{1-1}: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.246	0.060	8.875	الإنحدار	1	0.003	0.191	2.979	0.003
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 11) أثر الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.246) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.060)، أي أن ما

قيمته (0.060) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالعمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.191)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالعمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة بقيمة (0.531). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.875) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وتشير هذه النتيجة إلى اهمية العمل كقيمة ثقافية مما يدفعهم على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق مستوى معايير الأداء المرغوبة من الإدارة.

HO_{1-2}: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.277	0.077	11.460	الإنحدار	1	0.001	0.179	3.385	0.001
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.277) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.077)، أي أن ما قيمته (0.077) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.179)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.179). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.460)

وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{1-3}: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.231	0.053	7.754	الإنحدار	1	0.006	0.188	2.785	0.006
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.231) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.053)، أي أن ما قيمته (0.053) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعاون، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.188) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعاون يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة

(0.188). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (7.754) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{1-4}: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.128	0.016	2.287	الإنحدار	1	0.133	0.084	1.512	0.133
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.128) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.016)، أي أن ما قيمته (0.016) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتطوير والتغيير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.084) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتطوير والتغيير يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس

وأربع نجوم فـي منطقـة البحـر الميت في الأردن بقيمـة (0.084). ويؤكد عدم معنويـة هـذا التـأثير قيمـة F المحسوبة التي بلغت (2.287) وهـي غير دالـة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهـذا يؤكد صـحة قبـول الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_2 : الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم ؛ الأهداف ؛ الحرية ؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر القيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية التنظيمية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.504	0.254	11.503	بين المجاميع	4	0.000	الاهتمام بالعمل	0.185	4.315	0.000
				البواقي	135		الاهتمام بالوقت	0.154	3.288	0.001
				المجموع	139		التعاون	0.167	3.724	0.000
							التطوير والتغيير	0.161	3.543	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر القيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.504) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.254)، أي أن ما قيمته (0.254) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع

نجـوم فـي منطقـة البحـر المـيت في الأردن نـاتج عـن الـتغير في مـستوى الاهتمـام بـالقيم الثقافيـة التنظيمية بأبعادهـا، كمـا بلغـت قيمـة درجـة التـأثير β (0.185) للاهتمـام بالعمـل، (0.154) للاهتمـام بالوقـت، (0.167) للتعـاون، (0.161) للتطـوير والتغـيير. وهـذا يعـني أن الزيـادة بدرجـة واحـدة في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية التنظيمية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنـادق السياحية فئـة خمس وأربـع نجـوم فـي منطقـة البحـر المـيت في الأردن بقيمـة (0.185) للاهتمام بالعمل، (0.154) للاهتمـام بالوقت، (0.167) للتعـاون، (0.161) للتطـوير والتغيير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.503) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) **على أداء العاملين الأجانب في الفنـادق الـسياحية فئـة خمس وأربع نجـوم فـي منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة** (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات القيم الثقافية التنظيمية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجـوم فـي منطقة البحـر المـيت في الأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO_{2-1}: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.407	0.165	27.353	الإنحدار	1	0.000	0.214	5.230	0.000
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 16) أثر الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.407) عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.165)، أي أن ما قيمته (0.165) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالدعم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.214)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالدعم يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.214). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.353) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO2-2 : الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.322	0.104	15.958	الإنحدار	1	0.000	0.189	3.995	0.000
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 17) أثر الأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.322) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.104)، أي أن ما قيمته (0.104) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأهداف يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت

في الأردن بقيمة (0.189). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (15.958) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{2-3} : الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 ــ 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.309	0.096	14.586	الإنحدار	1	0.000	0.186	3.819	0.000
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 18) أثر الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.309) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.096)، أي أن ما قيمته (0.096) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.186) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحرية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة

(0.186). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (14.586) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO2-4: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام والإنضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 ــ 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.244	0.059	8.719	الإنحدار	1	0.004	0.130	2.953	0.004
				البواقي	138				
				المجموع	139				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 19) أثر الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام والإنضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.244) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.059)، أي أن ما قيمته (0.059) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالالتزام والانضباط ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.130) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالالتزام والانضباط يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة

خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.130). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (8.719) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإلتزام والإنضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_3: الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل *Canonical Analysis*، للتحقق من أثر للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، كما هو موضح في الجدول (4 – 20).

الجدول (4 – 20)

نتائج التحليل التشابكي لأثر التفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع		معامل الارتباط (R Canoncial)	معامل التحديد (R^2 Canoncial)
الاهتمام بالعمل الاهتمام بالوقت التعاون التطوير والتغيير الدعم الأهداف الحرية الالتزام والانضباط		أداء العاملين الأجانب		0.543	0.294
نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	%74.117	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%19.511	Chi² مرابع كاي	Sig* مستوى الدلالة
				46.862	0.000

يوضح الجدول (4 – 20) أثر التفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 20) وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية

(الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. إذ تبين أن مكونات كل من قيم الثقافة الفردية وقيم الثقافة التنظيمية قد فسرت ما نسبته (74.117%) من التباين في أداء العاملين الأجانب. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه التفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب بلغت (19.511%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (0.543)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.294)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.294) من التغيرات في أداء العاملين الأجانب ناتج عن التغير في مستوى التفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية. وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب مكونات كل من قيم الثقافة الفردية والتنظيمية من أجل التنبؤ بمقدار أداء العاملين الأجانب، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (12.768 %) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (46.862) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) **والتنظيمية** (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) **على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة** (0.05)

HO4 : الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجـد هنـاك فـروق ذات دلالـة إحـصائية لأداء العـاملين الأجانـب تعـزى إلى المتغيـرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والجنسيـة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO4-1 : الفرضية الفرعية الأولى

لا توجـد هنـاك فـروق ذات دلالـة إحـصائية لأداء العـاملين الأجانـب تعـزى إلى العمـر عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 ـ 21) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين من الذين تتراوح أعمارهم من 38 ــــ 47 سنة.

ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ـ 22) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 21)

المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

العمر	27 سنة فأقل		من 28 - 37 سنة		من 38 - 47 سنة		من 48 - 57 سنة		58 فأكثر	
أداء العاملين الأجانب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.12	0.54	4.10	0.53	4.14	0.55	3.85	0.55	-	-

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 22) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.257) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 22)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	بين المجموعات	0.226	0.075	3	0.257	0.856
	داخل المجموعات	39.861	0.293	136		
	المجموع	40.086		139		

HO4-2 : الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس. إذ اظهرت نتائج الجدول (4 ــ 23) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس حيث كانت قيمة (T) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.229) بالمقارنة مع (T) الجدولية والبالغة (1.655) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	ذكور	64	4.10	0.55	0.229	1.655	138	0.819
	إناث	76	4.12	0.53				

HO4-3 : الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 ــ 24) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين ممن حاصل على مؤهل علمي دبلوم أو أقل. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 25) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل		جامعي		ماجستير		دكتوراه	
أداء العاملين الأجانب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.29	0.54	4.14	0.55	4.05	0.50	3.75	0.58

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 25) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.438) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ25)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	بين المجموعات	2.045	0.682	3	2.438	0.067
	داخل المجموعات	38.041	0.280	136		
	المجموع	40.086		139		

HO4-4: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية. حيث بين الجدول (4 ــ 26) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين من الأسيويين. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب الجنسية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 27) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 26)

المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

الجنسية	أوروبا		أفريقيا		أمريكيا		أسيا		أستراليا	
أداء العاملين الأجانب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.93	0.47	4.06	0.67	3.76	0.63	4.08	0.30	3.63	0.56

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 27) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.825) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ27)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	بين المجموعات	2.573	0.643	3	1.825	0.127
	داخل المجموعات	54.302	0.353	136		
	المجموع	56.875		139		

HO4-5: الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 ــ28) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كانت لدي ممن لديهم خبرة من 4 ــ 6 أعوام. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب عدد سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 29) يبين ذلك.

جدول (4 – 28)

المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

عدد سنوات الخبرة	أقل من عام		من 1 - 3 أعوام		من 4 - 6 أعوام		من 7 - 9 أعوام		10 أعوام فأكثر	
أداء العاملين الأجانب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.03	0.60	4.16	0.48	4.30	0.44	3.98	0.72	3.72	0.44

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 – 29) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.722) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 29)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	بين المجموعات	2.991	0.748	3	2.722	0.032
	داخل المجموعات	37.095	0.275	136		
	المجموع	40.086		139		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 ــ 30).

جدول (4 ــ 30)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من عام	من 1 - 3 أعوام	من 4 - 6 أعوام	من 7 - 9 أعوام	10 أعوام فأكثر
أقل من عام	-	0.13162	0.27047	0.04719	0.30645
من 1 - 3 أعوام	-	-	0.13885	0.17881	0.43807*
من 4 - 6 أعوام	-	-	-	0.31766	0.57692*
من 7 - 9 أعوام	-	-	-	-	0.25925
10 أعوام فأكثر	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وقد تبين أن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة بين العاملين ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 1 ــ 3 أعوام والعاملين ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 أعوام بقيمة بلغت (0.43807) وذلك لصالح ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 1 ــ 3 أعوام. وأن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة بين العاملين ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 4 ــ 6 أعوام والعاملين ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 أعوام بقيمة بلغت (0.57692) وذلك لصالح ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من4 ــ 6 أعوام.

الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

(5-1): المقدمـــــة

(5-2): النتائج

(5-3): الاستنتاجات

(5-4): التوصيات

(5-1): المقدمــــة

يستعرض هذا الفصل اهم نتائج التحليل الإحصائي لإستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة واختبار الفرضيات، كما يستعرض بإختصار الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث نتيجة دراسته والتوصيات التي يقدمها إلى المعنيين ليس إلى إدارات الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت وحسب وإنما يمكن تعميم النتائج على جميع الفنادق السياحية فئة الخمس نجوم في الأردن والتي يعمل فيها موظفين من جنسيات وثقافات مختلفة.

(5-2): النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى اهمية الإهتما بالعمل في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أكدت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية التعاون في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. بينت الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وأنه هدف يسعى العاملون من مختلف ثقافاتهم إلى جانب الإدارة إلى تحقيقه والعمل من أجله باستمرار.

5. أشارت الدراسة أن مستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

6. تبين الدراسة أن مستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. أظهرت الدراسة أنه لا يوجد اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة من مختلف الثقافات حول العبارات المكونة لمتغير الحرية، وبشكل عام تبين ان مستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

8. أظهرت الدراسة كذلك أن مستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

9. أشارت الدراسة إلى ان مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

10. أكدت الدراسة أن للقيم الثقافية الفردية تأثير إيجابي على اداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

11. أكدت الدراسة على ان للقيم الثقافية التنظيمية تأثير إيجابي على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية الخاضعة للدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

12. أظهرت الدراسة ان مستوى الاهتمام بالحرية (سيطرة الفرد على وظيفته) يزيد من مستوى أداء العاملين، وهذا يعني وجود أثر إيجابي للحرية على اداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

13. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيم الفردية الثقافية والتنظيمية في الفنادق السياحية المبحوثة على أداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

14. أشارت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى على الخصائص الديمغرافية (مثل العمر؛ والمؤهل العلمي؛ والجنس؛ والجنسية؛ وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(5-3): الاستنتاجات

1. استخدام الشركات المتعددة الجنسية أو المحلية لأفراد من دول مختلفة يفضي إلى التنوع في القوى العاملة من ثقافات وجنسيات مختلفة وهو مصطلح مرادف لمفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية.
2. يواجه العمال المغتربون من دول مختلفة من ضغوطات نفسية وعاطفية ناتجة عن إحساسهم بالعزلة في بيئة العمل الاجنبية وصعوبة اللغة والاتصال وصعوبة التكيف ضمن المجتمع الذي يعملون في بيئته وغيرها من ضغوط العمل الأخرى.
3. تختلف القيم الثقافية الفردية التي يحملها المغتربون خاصة في نظراتهم إلى العمل، والوقت، والحرية، والمعتقدات مما يؤدي إلى صعوبة إندماجهم مع بعضهم بعضا.
4. لدى إدارات الموارد البشرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت خبرات متقدمة في استقطاب واختيار القوى العاملة المؤهلة والقدرة على تخطيط احتياجاتها بكفاءة ملحوظة.

5. لوحظ وجود استجابة قوية من جانب العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة لبرامج التدريب الثقافي والتوعية بأهمية وقت العمل وقيمته النقدية والمعنوية.

6. لوحظ أن العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة يتصرفون وفقاً لقيم ثقافاتهم الفردية فيما يتعلق بالعلاقة بين بعضهم بعضا، فهم يترددون في استشارة زملائهم في العمل، أو أن بعضهم يعتقد أن استشارة الآخرين أثناء العمل دليل ضعيف أو أن الاستشارة ليست قيمة إيجابية عن بعضهم الآخر منهم.

7. يفضل العاملون الأجانب العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة احياناً استخدام قيمهم الثقافية الفردية أثناء العمل وفي مواقف وظروف معينة حتى وإن تعارضت مع قيم الثقافة التنظيمية.

8. يواجه العاملون الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة صعوبة عندما يتطلب الأمر الإلتزام بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية عندما يطلب منهم تحقيق اهداف الفندق في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

9. يشعر العاملون في الفنادق السياحية المبحوثة بفقدان جزء من حريتهم نتيجة الإلتزام بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية والتي تتعارض مع قيمهم الثقافية الفردية.

10. تفرض إدارات الفنادق السياحية قيوداً صارمة على أداء العاملين من جل تحقيق مستوى معايير أداء العمل، مما يؤثر على معنوياتهم سلباً ويحد من قدرتهم على الأداء المرتفع.

11. يدرك العاملون الأجانب أن الأداء الجيد قيمة ثقافية إيجابية تدعم استقرارهم في العمل وتوفر لهم فرص زيادة مواردهم المادية والمعنوية.

12. إن اختلاف القيم الثقافية الفردية للعاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة قدرة جيدة على توليد الإبداع والإبتكار والأفكار التي تساعد في حل الكثير من المشاكل الصعبة التي تعترض أداء العاملين.

13. إن اختلاف القيم الثقافية الفردية للعاملين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في ظروف معينة من ناحية، وقد يكون له تأثير سلبي في ظروف ومواقف أخرى.

14. إن قيم الثقافة التنظيمية في الفمادق السياحية المبحوثة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين الأجانب خاصة إذا كانت إدارات الفنادق تأخذ في الأعتبار الاختلافات الثقافية الفردية وتحترمها.

15. إن تفاعل القيم الثقافية الفردية والتنظيمية له تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين وعلى مناخ العمل التنظيمي في بيئة عمل الفنادق السياحية المبحوثة واستقرار الإدارة والعاملين.

(5-4): التوصيات

1. هناك حاجة لقيام المسؤولين في الفنادق السياحية المبحوثة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمنح العاملين الأجانب المزيد من التفويض والحرية للسيطرة على وظائفهم.

2. هناك حاجة ملحة لإحترام قيم الثقافة الفردية التي يحملها أو اكتسبها العاملون خلال حياتهم في بلدهم الأصلي عن طريق التعرف على هذه القيم وقبولها.

3. توصي الدراسة بالاهتمام أكثر من قبل الفنادق السياحية المبحوثة ببرامج التدريب الثقافي التي تنفذها للعاملين الأجانب لمساعدتهم على الإندماج والتكيف في بيئة عملهم الاجنبية ، ولتعزيز بعض

القيم الثقافية الفردية لمصلحة العمل عن طريق الزيادة في عدد برامج التدريب والتثقيف وخاصة في مجال الثقافات العالمية وتعريف معاني القيم في كل ثقافة .

4. توصي الدراسة بتحسين ظروف العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة، وعدم زيادة الضغوط عليهم فوق المستوى الذي يتحملونه ازيادة إنتاجيتهم عن طريق تسهيل أمور تنقلهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بالإضافة إلى أهداف الفندق الرئيسية.

5. هناك حاجة لدى الفنادق المبحوثة باتخاذ الإجراءات العاجلة لتجسير العوامل المشتركة بين قيم الثقافة الفردية مع قيم الثقافة التنظيمية لإحداث التفاعل الطبيعي بينها ، مما يزيد بصورة طوعية كم انتاجية الأداء وجودته ، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين.

6. إشتراك العاملين الأجانب في اختبار أسلوب العمل الذي يختارونه في الفنادق السياحية المبحوثة الذي قد يتطابق مع ثقافتهم الفدرية ودراسة الأفكار ووجهات النظر التي يقدمونها .

7. اتخاذ الإجراءات العاجلة في الفنادق السياحية المبحوثة لتعزيز استقرارهم في العمل والمحافظة عليهم وعدم استبدالهم باستمرار لأن تكاليف إرتفاع معدلات دوران القوى العاملة عالية جداً وتترك أثراً تنظيمياً سيئاً على مستوى الأداء المرغوب به.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. أبو زيتون ، غازي فرحان (2005) أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسين الصناعية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان – الأردن .

2. أحمد،عبد الرحمن أحمد (2001) ،إدارة الأعمال الدولية،دار المريخ للنشر، م.ع.س . الرياض.

3. حمود، خضير ، وموسى اللوزي، (2002) السلوك التنظيمي ، عمان.الأردن ، دار الصناء للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية .

4. الحنيطي، محمد .(2003) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد(30) ، العدد(2) .

5. الخزاعلة ، عبد الله عقلة مجلي (2007) ، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ن عمان – الأردن .

6. الدويلة ، فهد يوسف (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان – الأردن .

7. ديسلر، جاري، (2007) ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض دار المريخ للنشر.)

8. الشيخ ، دعد (2002) الإنجاز وعلاقته بالتكيف الشخصي والمهني لدى عضو هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق .

9. عباس،علي(2008) إدارة الموارد البشرية الدولية – دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .عمان.

10. عباس، علي (2007) إدارة الأعمال الدولية – الإطار العام ، ط1 ، دار الحامد ، الأردن . عمان

11. عبيدات ، محمد إبراهيم(1995)، سلوك المستهلك ، دار المستقبل للنشر، الأردن – عمان.

12. العميان،محمود(2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: عمان– دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن – عمان.

13. العميان،محمود سلمان (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

14. العميان،محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

15. العتيبي ، مبارك محمد (2007) أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية ، رسالة دكتوراة غير ممنشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان – الأردن .

16. القريوتي ، محمد قاسم (2010) نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر

17. المرسي،جمال الدين (2006) إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الإسكندرية – مصر ، الدار الجامعية .

18. المغربي،عبد الحميد(1998) السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات : المكتبة العربية .

19. المغربي،كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم:ط4:عمان– دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن – عمان.

20. المزيني، أيوب،(2002) ، الإدارة التأسيسية – العلم والفن، الكويت : الشركة الكويتية العربية للدعاية والإعلان والنشر والتوزيع ، الكويت..

21. الهيتي، خالد، (2005) ، إدارة الموارد البشرية، عمان :دار وائل للنشر ، عمان . الأردن .

22. الهيتي،صلاح الدين (2005) تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين – دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، م (1) العدد1 ، الجامعة الأردنية ، الأردن – عمان.

23. العطية ، ماجدة (2003) سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان – الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

24. العزأوي ، نجم و جواد ،عباس (2010) الوظائف الغستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، عمان – الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

25. بيانات إدارة الموارد البشرية، (2011) لكل من فندق الكمبنسكي عشتار ، فندق الماريوت ، فندق الهوليدي إن ، فندق الموفنبيكن وفندق الحر الميت العلاجي.

26. مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية ومسؤولة التدريب في فندق الكمبنسي عشتار (السيد خالد محمدية ، أيار/2011)

27. مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في فندق الهوليدي إن (السيدة : صفاء الراعي ، أيار: 2011 : الفترة الأولى الساعة 6:30 – 7:00 مساءً ، والفتترة الثانية05:00–6:30 مساءً)

28. مقابلة مع مسؤول التدريب والنشاط الإجتماعي في فندق الماريوت (السيد: يوسف، أيار/2011
الساعة 1:00 –2:30 مساءً)

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. W.Griffin and postay, (2005) international business, P.Hall, 4th ed.USA.
2. Florian C, (19920Language and economy, Black well, Oxford and Cambridge university of U.K, USA, P: 8 -12.
3. R.krienter and A.kinicki (2005), organizational behavior, Home wood: Irwin P.709.
4. Finigan J. (2000, the impact of person and organizational values on organizational commitment, journal of occupational and organizational psychology. P: 37-150
5. Trully P, Merchant J, (1999) the potential effect of deference's in a culturally divers work environment, Airforce Journal of logistics P: 23-24.
6. Cakar N.and Erturk A., (2010) comparing innovation capabilities: Examining the effects of organizational culture and empowerment: Journal of small business management. Vol.48, No.3. P: 150 – 152.
7. Defranco, Anges, 2004. "Diversity in the workforce: Looking Beyond Race And Gender." (On line) Available : www.google.com
8. Salmon, M.F. & Schork,, J.M., (2003). "Turn Diversity To Your Advantage." Research. Technology Management Articles. (On Line) Available: www.findarticles.com.
9. Ho, Christine D., (2000). " How Does Diversity affect Performance: Amediating Process Model ", Department of Management, University of Melbourne, Victoria, ustralia 3010, (On Line) Available: www.google.com
10. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, (2002). Organizational behavior, Six Edition. Houghton, Miffin Company, USA.

11. Lund, D. B., (2003) Organizational Culture and Job Satisfaction, , The Journal of Business and Industrial Marketing, . (On – line). 18 (3). Available: file: //A Emerald. Host: Htm.

12. http://taalmnashet.ahlamontada.net/montada-f8/topic-t155.htm

13. http://wessam.allgoo.us/montada-f37/topic-t12626.htm

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة) باللغة الإنجليزية

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزأوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد الآغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة " **أثر ألاختلافات فى القيم الثقافية على أداء العاملينالأجانب** : دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة وخمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعأونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

محمـود رزق حسـن ريـان

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) الجنس

ذكر	☐	انثى	☐

(2) العمر

27 سنوات فأقل	☐	من 28 ــ 37 سنة	☐
من 38 ــ 47 سنة	☐	من 48 ــ 58 سنة	☐
59 فأكثر	☐		

(3) المؤهل العلمي

دبلوم أو أقل	☐	جامعي	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) مدة الخدمة في الفندق

أقل من عام	☐	من 1 ــ 3 أعوام	☐
من 4 ــ 6 أعوام	☐	7 أعوام فأكثر	☐

(5) عدد سنوات الخبرة

أقل من عام	☐	من 1 ــ 3 أعوام	☐
من 4 ــ 6 أعوام	☐	من 7 ــ 9 أعوام	☐
10 أعوام فأكثر	☐		

(6) الوظيفة

إداري	☐	خدمي	☐

(7) المستوى الوظيفي

الادارة العليا	☐	الادارة الوسطى	☐
الادارة التشغيلية	☐		

القيم الثقافية الفردية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الاهتمام بالعمل						
1	لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي					
2	ترتفع معنوياتي عندما أنجز عملي بكفاءة ملحوظة					
3	أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي					
4	عملي يستحق مني كل ذلك المجهود الذي أبذله					
الاهتمام بالوقت						
5	أهتم بإنجاز عملي في وقت أقل مما هو محدد					
6	أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة					
7	الوقت الذي اقضيه في عملي يكسبني مزيداً من الخبرة					
8	وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي					
التعاون						
9	أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر					
10	أتعاون مع زملائي في إنجاز أعمالهم					
11	أوافق على رأي الأغلبية عند مناقشة مشكلة معينة					
12	يطلب مني زملائي أحياناً مساعدتهم في إنجاز بعض الأعمال					
13	أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية					
التطوير والتغيير						
14	أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير					
15	أبحث دائماً عن أساليب عمل جديدة لإظهار قدرتي على التطوير والتغيير					
16	أحتاج في بعض الأحيان إلى الالتحاق ببرامج ببرامج التدريب التي يقدمها الفندق من أجل التطوير والتغيير					
17	تساهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي					

القيم الثقافية التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدعم						
18	توفر إدارة الفندق الدعم المعنوي والمؤازرة للعاملين					
19	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
20	تحترم الإدارة القيم الفردية للعاملين من مختلف الجنسيات					
21	تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها					
الأهداف						
22	التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل					
23	تؤمن إدارة الفندق بأن عملاء ونزلاء الفندق دائماً على حق					
24	تضع الادارة مصلحة الفندق فوق كل إعتبار وتدافع عنها					
الحرية						
25	أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسي					
26	تشجع إدارة الفندق على تشكيل فرق عمل من مختلف الجنسيات					
27	تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق .					
الالتزام والانضباط						
28	لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه					
29	جميع العاملين مدركون لحجم مسؤولياتهم تجاه عملهم					
30	تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة					

أداء العاملين الأجانب

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
31	أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق					
32	أحافظ على ممتلكات الفندق من التلف					
33	أستطيع تقييم أدائي بموضوعية					
34	أشعر بالرضا عند إنجاز الأعمال المطلوبة مني					
35	أشعر أحياناً إلى الحاجة إلى إرشادات رئيسي المباشر حول كيفية إنجاز عملي					
36	ترتبط المكافأة بصورة واضحة بالأداء					
37	أتلقى المديح والثناء من رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح					
38	أشعر بان كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير المطلوبة					
39	أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها					

الملحق (3)

Questionnaire

The Impact ofIndividual an organizational Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees

"An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan"

First: Personal Data

Tick (X) in the answer Box that applies to you:

1. **Gender**: Male ☐ Female ☐
2. **Age**: less than 27☐ 28-37☐ 38-47 ☐ 48-57☐ 58-up ☐
3. **Qualification**: HS ☐ AA ☐ BS ☐ MS ☐ PhD ☐
4. **Nationality** : Europe ☐ Africa ☐ Americas ☐ Asia ☐ Australia ☐
5. **Hotel Name where currently Employed** ______________________
6. **Time Of service at Current Hotel:**

   <1 Year ☐ 1-3 Years ☐ 4-7 Years ☐ 8 Years – more ☐
7. **Years Of Experience in Current Job**

   <1 Year ☐ 1-3 Years ☐ 4-6 Years ☐ 7-9 Years ☐ 10 Years – more ☐
8. **Job**:

   Management ☐ Technical ☐ Services ☐
9. **Job Level:**

   Senior Management ☐ Middle Management ☐ Operations Management ☐

No	Individual Cultural Values Interest in the work	Strongly Agree 1	Agree 2	Neutral 3	Disagree 4	Strongly Disagree 5
1	I have sufficient capacity to carry out my job					
2	I have a boost in moral when I accomplish my job efficiently					
3	I rely on myself in on many instances when I have problems during my work.					
4	My work deserves all the effort I spend at work					
	Attention to Time	1	2	3	4	5
5	I am Interested in the completion of my work in less time than what is specified					
6	I consider that time is worth al a large amount of money					
7	The time I spend at work gives me more experience					
8	Work Time belongs to the hotel and not to me personally					
	Cooperation	1	2	3	4	5
9	I consult my colleagues at work before the submission of my work to my manager					
10	I cooperate with my colleagues sometime in the completion of their work tasks					
11	I accept the majority view when discussing a specific problem					
12	Sometimes my colleagues ask me to help them accomplish some of the work					
13	I work with my colleagues as one team to be a collective responsibility					

No	Individual Cultural Values Development and Change	Strongly Agree 1	Agree 2	Neutral 3	Disagree 4	Strongly Disagree 5
14	I consider my mistakes at work as a training opportunity for development and change					
15	I am always looking for new methods of work to show my ability to develop and change					
16	Sometimes I need to join training programs offered by the hotel for the development and change.					
17	The views and ideas of my colleagues at work Contribute in the development and practical improvement of my work					
	Organizational Cultural values **Support**	1	2	3	4	5
18	The hotel management provides both moral and physical to the employees					
19	The Hotel Management is involved in staff social occasions					
20	The Hotel administration respects the individual values for workers of different nationalities					
21	The hotel administration hears the complaints from employees and operate in a fair manner to resolve them					

No	Organizational Cultural values Goals	Strongly Agree 1	Agree 2	Neutral 3	Disagree 4	Strongly Disagree 5
22	Competition is the motto of the Department and the hotel and all the staff are committed in order to achieve the set quality of work goals					
23	Management believes that the hotel clients and hotel guests is always right					
24	Management Put the interest of the hotel above all else and defend it					
	Freedom	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	I feel complete freedom to choose the style of my work myself					
26	the hotel management encourages the formation of working groups of different nationalities					
27	The hotel management is Interested with innovative ideas from workers in the hotel					
	Discipline	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Management does not allow to staff that their performance is less than the required standards					
29	All employees are aware of the size of their responsibilities towards the hotel					
30	The hotel management cares for the staff time off to begin and end accurately					

No	Individual performance variables	Strongly Agree 1	Agree 2	Neutral 3	Disagree 4	Strongly Disagree 5
31	I am aware of the importance of completing my work in this hotel					
32	I keep the Hotel Property from Damage					
33	I can objectively evaluate my performance					
34	I am satisfied upon the completion of the work assigned to me					
35	Sometimes I feel the need for a direct instructions from my manager on how to accomplish my job					
36	Remuneration is clearly linked to performance					
37	I receive praise from my manager when I successfully complete my assigned tasks					
38	I feel that the amount of work accomplished by me fit with the required standards					
39	I feel that the work accomplished by me is fairly evaluated by my direct manager					